المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

إلى أين نسير ؟

الدمج المصرفى في السوق المصرى

تدقيق الحسابات وأطرافه فى إطار منظومة حوكمة الشركات

الهندسة المالية الإدارية للمنظمات

توصيات المؤتمر الذى أقامه المركز الاستراتيجى للمال والإدارة

مالية ❖اقصادية ❖عامة تصدر شهريا ❖العدد ٤٥١ ❖شهر نوفمبر ❖٢٠٠٦❖ السعر جنيهان

جمعية الاسكندرية

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٥١ - نوفمبر ٢٠٠٦ م

* فى هذا العدد *

صفحة

	صفحة
* كلمة العدد / إلى أين نسير رئيس التحرير	٢
* تدقيق الحسابات وأطرافه فى إطار منظومة حوكمة الشركات د . أشرف حنا ميخائيل	٤
* الدمج المصرفى فى السوق المصرى إعداد إدارة البحوث البنك الأهلى المصرى	٢٥
* الهندسة المالية الإدارية للمنظمات توصيات المؤتمر الذى أقامه المركز الاستراتيجى للمال والإدارة القاهرة / سبتمبر ٢٠٠٦ م	٤٠
* متابعة لدراسة جدوى المشروع (قراءات) دكتور / محمد الباز	٤٢

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقا لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيها مصريا داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الاعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيها
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٥٧٥٠٤١٩

كلمة العدد

إلى أين



بقلم
محاسب
أحمد عاطف عبد الرحمن
رئيس مجلس الإدارة

****

■ إلى متى سنظل نعيش فى حياة كلها غيوم ودخان يحجب الرؤيا عن كل ما هو جميل - لقد فقدنا التميز بين الجميل والقبيح - لقد اختلط الحابل بالنابل وأطاح الغث والرخيص بالغالى والثمين - لا نعرف لنا من طريق نسير فيه ، ظلام الطريق موحش كله ضباب وأشواك لقد فقدنا البصر والبصيرة فى أن نعرف ونفرق بين الصحيح والخطأ .

■ البعض والقليل منا مهيأة لهم كل شئ لا حساب ولا رقيب كل شئ مباح ومستباح أخذت طبقة النصف فى المائة مكان فى دستور الثورة نال أهلها ما نالهم من هوان وحرمان ... سرقوهم وأخذوا ما معهم لينعم بها طبقة من لصوص المبادئ وحرامية الثورة والآن زادت النسبة لتصبح ١٠٪ أو تزيد من لصوص المال العام ممن هم فى السلطة ... ممن تسلقوا من خلال حزب حاكم أو من خلال سلطة تنفيذية أو من استغلال حصانة مجلس ... تجدهم فى كل مكان وقد أصبح يمثل عبء على المواطن العادى حيث ينوء بأعبائه بجانب أعباء الدولة وأصبحت الإتاوة فريضة على كل محتاج أو باحث عن لقمة عيش بين أروقة وحوارى الحكومة المنتشرة فى انحاء الجمهورية من أقصاها إلى أقصاها .

■ لقد اختفت كلمة اسمها الأخلاق والأدب من تليفزيون ذا برامج تافهة وهدامة فى معظمها خصص لخدمة ممن يبحثون عن الشهرة القادمين بشتى الطرق المشروعة وغير المشروعة قادمين من صغار الدول العربية جاءوا ليفسدوا علينا حياتنا ويسيئوا إلى ديننا جاءوا ومعهم كل ما هو ضار ورخيص لقد أعطينا الكثير والكثير من خلال إعفاءات جمركية نلتزم بها وهم لا يلتزمون

بها ـ الاقتصاد المصرى يدفع كل يوم عن هذا الالتزام من دمه ولحمه فالدول العربية تنتظر الاتفاقيات من باب الانفراد بالاستفادة من وجهة نظرهم طالما فى صالحهم دون مراعاة ما تقضى به هذه الاتفاقيات من تبادل المصالح.

■ الاتفاقيات العربية أصبحت كارثة على الاقتصاد المصرى حيث إمتلأ السوق المصرى بالإنتاج العربى من السلع فمنها ما هو جيد ومنها ما هو رخيص ردئ والإنتاج العربى فيه السئ والجيد فأصبح السوق المصرى أرض تجارب خصبة للمنطقة ومرتع لذوى النفوس الضعيفة سواء من الداخل أو من الخارج .

■ فساد السوق من فساد الذمم وفساد الذمم من فساد الأخلاق من حالات الانفلات التى نعيشها أصبح الإنسان يعيش حالة من التوهان بين ما يرى وبين ما يسمع هذا وذاك أننا نعيش الفوضى بعينها .

■ ما يحدث وحدث بالنسبة للكوارث التى أصابت مصر فى أعز أبنائها الواحدة تلو الأخرى نجد فى النهاية فساد أخلاق وذمم وسوء تقدير وفوضى تخطيط كل شئ ملوث مياه ملوثة ... ذمم ملوثة ... قطارات أهملت ومن قبلها سيول وعبارات إهمال فى مرافق خدمات شعبية عاشت العمر كله لم تصادف اهتماما واحداً من الحكومات المتتالية وتركنا المليارات يسرقها البعض وعندما ظهرت الحاجة الملحة للإصلاح تبدأ الحكومة التأفف وتأسف ويقال حينئذ من أين ؟ فى حين النهب لأموال الدولة فى الصحافة وفى تليفزيون ببرامج تافهة فى تليفزيون لا يعرف النوم وفى نواحى كثيرة ذهبت فيها المليارات ولم تعد .

■ فالأحوال تسير من سئ إلى أسوأ كوارث متعاقبة فى أهم مرافق الدولة ذات الطابع الجماهيرى أو بمعنى آخر التى يستخدمها فقراء مصر من عامة الشعب وطوابير العيش عادت فى كل مكان وبعد أن كانت مصر مصدرة لكثير من الحاصلات أصبحت مستوردة لها من دول فقيرة أمام المميزات التى تتمتع بها مصر من أرض زراعية وخصوبة تربتها ونهر النيل يجرى فى أرجائها غير متاح لغيرها من الدول العربية التى أصبح البعض منها مصدرة لمصر حاصلات ومنتجات زراعية ■■■

تدقيق الحسابات وأطرافه
في إطار منظومة حوكمة الشركات

د. أشـرف حـنا ميخائيـل

أستاذ الضرائب بالجامعة الأمريكية - عضو جمعية المحاسبة الأمريكية

مقدمة :

دفعت ضغوط العولمة ، كما دفعت الفضائح المالية التى أصابت الشركات الكبرى والتى تمت خلال السنوات الأخيرة وما تبعها من أحداث متلاحقة إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية ومن الأعراف والمبادئ المهنية التى بدونها يصعب تحقيق عناصر الثقة و المصداقية فى البيانات المالية والمعلومات التى تحتاجها أسواق المال والاستثمار فى ظل نظام للعولمة بالغ الاتساع وفى ظل تدويل لأسواق المال والمصارف والبنوك وفى ظل تزايد أحجام المشروعات وإجراء عمليات دمج هائلة وفى ظل تصاعد احتياج الأطراف الثلاثة الآتية للحوكمة :

١ - مجتمع المال والأعمال .

٢ - أصحاب المصلحة .

٣ - المجتمع بكامله .

حيث تضبط الحوكمة وتنظم كل من :

١ - ممارسات مديرى الشركات وممارسات مجلس إدارة الشركات وما يتقدموا به من أعمال وما يوجهوا من أنشطة وما يدفعوا إليه من الأوامر من خلال سلطاتهم التنفيذية نحو تغيير فى عرض حقيقة النتائج أو ما قد يوجهوا من أموال فى شكل استثمارات .

٢ - ممارسات مراقبى الحسابات الخارجيين ، وكذلك العاملين فى أقسام المحاسبة بالشركات و ما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية لهذه الشركات .

٣ - ممارسات المستثمرين فى الشركات وما قد يدفعوا به من معلومات من شأنها التأثير على قرارات الاستثمار داخلياً فى الشركة نفسها من خلال زيادة الاستثمار فى محافظ أوراق مالية وما يتصل بها من حسابات العائد ، أو مشروعات أخرى لتعظيم العائد .

وقد ساعدت الأحداث والأزمات المالية على إيجاد ثغرات ، وصنع أوضاع متناقضة أفرزت مخاوف لدى الأطراف ذات العلاقة المباشرة

وغيرالمباشرة ، ومن ثم ازدادت الحاجة إلى صدق البيانات والمعلومات وإلى بساطتها ووضوحها فى عرض الحقائق.

وقد دفعت تلك الأحداث إلى قيام العديد من الدول بتطبيق مبادئ محاسبية متطورة ، وفرض إجراءات وترتيبات وقواعد جديدة ومنح الإدارة الحكومية وجهات الإشراف سلطات أقوى من أجل :

١ - فرض معايير الشفافية الواجبة والإفصاح عن كافة الشركات والمؤسسات التى تعلن حساباتها وقوائمها المالية للجماهير ، ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من :

■ القوانين واللوائح التى تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير والتى تتضمن الإفصاح الكامل عن كل البيانات والأحداث التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالى ، وعلى قيمة الموجودات ، وعناصر الالتزامات وحقيقة الإيرادات و المصروفات .

■ الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح ، وتقديم البيانات الكافية خاصة عن الأنشطة خارج الميزانية .

■ البساطة والإيضاح الكامل ، من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات فى صورة سهلة مبسطة تمكن كل من المختصين وغير المختصين من فهمها.

٢ - تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة حيث يحتاج الأمر إلى تكوين فريق يقوم بشكل دورى لتحديد :

■ المهارات والخصائص والقدرات التى بموجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة ، وذلك قبل تشكيل المجلس .

■ التأهيل العلمى والخبرات والمعارف التى يتعين توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة .

ويحتاج الأمر أيضاً إلى زيادة مستوى المعلومات ، وإتاحة الفرص بشكل أفضل أمام متخذ القرار الاستثمارى ، سواء لتقييم الأسهم التى يرغب فى شرائها أو الاحتفاظ بها أو التخلص منها ، كذلك لتنويع محافظ الأوراق المالية التى يديرها والقيام بعملية نشر وتوزيع المخاطر .

إن الحوكمة بذلك تكون أحد متطلبات الخصخصة وأحد أسس وركائز التحرر الاقتصادى والتحول إلى تفعيل آليات السوق وترشيد علاقات العرض والطلب ، فضلاً عن كونها أداة ووسيلة لتحقيق السلامة للمشروعات والشركات والمنظمات .

ويتم ذلك من خلال مجموعة من مبادئ والقواعد التى تحدد قيم وأخلاقيات الممارسات والسلوكيات التى تقوم بها الإدارة والتى يمكن أن تحد من الممارسات الرديئة و تضع حدا لحدوث مخاطر الفساد وفى الوقت نفسه

تحافظ على مصالح المساهمين وتحقيق العدالة بينهم .

وتعمل حوكمة الشركات على تحقيق مصداقية السوق بشكل يساعد على زيادة الثقة بها ويحافظ على استقرار المعاملات ونزاهتها فضلا عن معالجة أوجه القصور فيها .

ولأهمية الحوكمة فى الشركات يهمنا فى هذه الدراسة أن نطرح أولاً بعض المفاهيم الخاصة بالحوكمة بصفة عامة ثم نتطرق بالتفصيل إلى دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية نظام الحوكمة فى الشركات بصفة خاصة .

** أولاً :

تعريف الحوكمة :

تعريف الحوكمة بأنها حالة وعملية واتجاه كما أنها نظام مناعة وحماية يحكم الحركة ويضبط الاتجاه ويحمى سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات .

كما تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها .

وهى عملية متعددة المراحل تتخذ من الأخلاق والضمير والوعى أداتها ومحورها ، وهى عنصرر لازم فى كافة الأعمال والممارسات من أجل توفيق عناصر السلامة ، وتزداد أهميتها فى إدارة الشركات من أجل تحقيق عوامل الثقة فى البيانات والمعلومات المالية التى يتم نشرها لضمان حقوق المساهمين فيها وهى عملية تتم من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية وأيضاً من خلال التعليمات والتوجيهات التى تصدرها جهة الإدارة لتوجيه وتحكم أداء العمل فى كافة المؤسسات بما يؤدى إلى حسن القيام بالأعمال واستيفاء الحقوق وأداء الالتزامات بصورة صحيحة من خلال التزام أدبى ومهنى وقانونى ومرجعى يلتزم به الجميع شاملاً ذلك مجلس الإدارة ومديرى العموم وكذلك العاملين فى قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلى ، وما يتصل بمراقبى الحسابات الخارجيين ، وما يجب عمله نحو إيضاح نتائج الأعمال للغير .

وعليه فإن التعريف يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة :

١ - **الحكمة** : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد .

٢ - **الحكم** : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التى تتحكم فى السلوك .

٣ - **الاحتكام** : وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة .

٤ - **التحاكم** : طلباً للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .

وقد ثبت يقيناً أنه من

الضرورى أن تعمل الحوكمة على زيادة الجودة وقياسها ليس فقط لتعريف وتحديد ومعالجة أسباب الانهيارات المالية التى أصابت بعض الشركات ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التى قد تؤدى إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين والماليين واهتزاز قدراتهم على الحكم وتقدير واقع السوق بل أيضاً تعمل من أجل تحديث وتطوير الأداء اعتمادا على البيانات ومعلومات حقيقية .

** أهمية حوكمة الشركات :

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية اللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها وبشكل قانونى واقتصادى سليم .

** وتظهر أهمية الحوكمة فيما يلى :

١ ـ محاربة الفساد الداخلى فى الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى .

٢ ـ تحقيق ضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين فى الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها .

٣ ـ تفادى وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره.

٤ ـ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها .

٥ ـ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التى تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

٦ ـ تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الأنفاق و ربط الإنفاق بالإنتاج .

٧ ـ تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبى الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .

وهى أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمى وعملى يؤدى إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة فى الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات وفى نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم .

** طبيعة نظام الحوكمة :

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل و إحكام آليات السوق وفى الرقت نفسه فهى نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأى دولة من الدول ولأى

شركة من الشركات فهى تعمل على نشر ثقافة الالتزام كما أنها تربط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالى مما يؤدى إلى تحقيق نتائج ملموسة منها :

١ ـ اقتصاديات التشغيل الأمثل وذلك من خلال القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادى فى المشروع وعدم السماح بأى إهدار أو راكد أو عادم أو غير مطابق للمواصفات بما يرفع من اقتصاديات التكلفة حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة.

٢ ـ اقتصاديات الارتقاء الإنتاجى وذلك برفع إنتاجية عناصر الإنتاج الخاصة بالمشروع حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس وما يتبع ذلك من زيادة ملموسة فى الإنتاج وما يعنيه ذلك من وجود اقتصاديات أفضل للمشروع وما يحققه من تأثير فى الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة .

٣ ـ اقتصاديات العائد والمردود الاستثمارى وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر فى المشروع حيث يتحقق من انخفاض التكاليف وزيادة قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجات أو تسعيرها بشكل مناسب ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات فضلاً عما يحققه المشروع من عائد ومردود .

ومن هنا تأتى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف الموارد ويزيد من كفاءة استخدامها فى إطار سليم يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق .

١ ـ <u>مدخلات النظام</u> : حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات ، وما يتعين توفيره لها من مطالب ، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية وتشريعية أو إدارية أو اقتصادية .

٢ ـ <u>نظام تشغيل الحوكمة :</u> ويقصد بها الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة ، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق ، وجهات الرقابة وكل كيان إدارى داخل الشركات أو خارجها مساهم فى تنفيذ الحوكمة ، وفى تشجيع الالتزام بها وفى تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها .

٣ ـ <u>مخرجات نظام الحوكمة:</u> الحوكمة ليست هدف فى حد ذاته لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهى مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية سواء للشركات أو المؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح

وتحقيق الإفصاح والشفافية .

إن الحوكمة أداة تحسن ملحوظ فى كل شئ خاصة فيما يتصل بالجوانب الآتية :

١ ـ حماية حقوق المساهمين .

٢ ـ حماية حقوق أصحاب المصالح .

٣ ـ تحقيق الإفصاح والشفافية .

٤ ـ تأكيد المعاملة المتساوية والعدالة .

٥ ـ تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة .

حيث تعمل الحوكمة على ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم فى الإضرار بمصالح المساهمين أو أى من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين والدائنين والمستهلكين ، كما تعمل الحوكمة على ألا تسئ الإدارة استغلال أموال حملة الأسهم وأن تجعل الإدارة حريصة على ربحية وقيمة أسهم الشركات .

ومن هنا يمكن القول أن جوانب مخرجات الحوكمة تتمثل فى الآتى :

١ ـ **حقوق المساهمين :** وتشمل حقوقهم فى نقل ملكية الأسهم وفى التصويت فى الجمعية العمومية ، اختيار أعضاء مجلس الإدارة ، الحصول على عائد من الأرباح ، الحصول على البيانات والمعلومات ومراجعة القوائم المالية .

٢ ـ **العدالة والمعاملة على قدم المساواة :** حيث تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التميز ضد أو فئة مع فئة من الفئات أو أصحاب المصالح دون الآخرين خاصة فيما يتصل بالمساهمين من حيث حقهم فى الدفاع عن مصالحهم والحصول على حقوقهم القانونية وحصولهم على البيانات الكافية وحمايتهم من أية عمليات قد تؤثر على سلامة قراراتهم خاصة فيما يتصل بالآتى :ـ

- عمليات الاستحواذ ،
- عمليات الإنتاج .
- عمليات بيع الأصول .

٣ ـ **أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة :** حيث ترتبط الشركة بمجموعة من الأطراف من أصحاب العلاقات المباشرة بها خاصة الموردين والموزعين والعاملين والبنوك المقرضة وحملة السندات التى زصدرتاه الشركة والدائنين وكذلك العملاء والمستهلكين وجميعهم تربطهم مع الشركة علاقات والتزامات قوية فضلاً عن حاجاتهم لضمان استمرار الحصول عليها .

٤ ـ **الإفصاح والشفافية :** وهو الوجه المعبر عن كامل النزاهة والحيدة والحرص على سلامة العمليات والمعاملات وهو جانب يتصل بكافة الأدوار التى يمارسها كل من :ـ

- أعضاء مجلس الإدارة .
- المديرين التنفيذيين .
- مراقبى الحسابات الخارجيين .

وأن تتضمن عملية الإفصاح توفير البيانات والمعلومات الكافية والمناسبة فى وقت محدد معين بما يمكن متخذى القرارات من الإلمام والإحاطة بها فى وقت مناسب لاتخاذ قراراتهم وحماية مصالحم على قد المساواة .

٢ ـ **مسئولية مجلس الإدارة :** تعمل الحوكمة على جعل مجلس الإدارة مسئولاً أمام الجمعيات العمومية وأن تجعل جميع قراراته محل تقييم ومراقبة ومن ثم تعمل على: ـ

- تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .
- تحديد واجبات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .
- تحديد مؤهلات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .
- تحديد طرق اختيار أعضاء مجلس الإدارة والمديرين من التنفيذيين .
- تحديد الدور الرقابى والإشرافى لمجلس الإدارة على أعمال المديرين التنفيذيين .

من خلال الجوانب السابق ذكرها يتضح إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على تحقيق معدلات مناسبة من أرباح بما يساعد الشركة على تدعيم رأسمالها وزيادة احتياطياتها مما يؤدى إلى نموها واتساعها وازدياد حجمها .

أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات

** الحوكمة ومعايير المراجعة :

تأتى عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للقوائم المالية للشركات فى إطار تفعيل دور أصحاب المصلحة لضمان فعالية حوكمة الشركات ، فيتعين على الشركات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتميز بالمصداقية قبل أصحاب المصالح من مساهمين وأصحاب السندات وأيضاً البنوك والمقرضين أن تقوم بتفعيل عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للبيانات والمعلومات المالية للشركة من خلال منظومة من الإدارات واللجان والمجالس تقوم بوضع أسس الأداء الإدارى والفنى والمهنى لأعمال المراجعة .

ولضمان تنفيذ هذه الأعمال فى منظومة الحوكمة لابد من وجود التنظيم الإدارى والمهنى الآتى : ـ

١ ـ لجنة المراجعة .
٢ ـ مجلس الإدارة .
٣ ـ المراجعون الخارجيون .
٤ ـ المراجعون الداخليون .

** لجنة المراجعة :

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً فى حوكمة الشركات ،

وهى لجنة منبثقة من مجلس الإدارة وتتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ويحضر هذه اللجنة المراجعون الخارجيون إذا اقتضى الأمر وتفوض للجنة سلطات العمل للأحكام المقررة بواسطة مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة .

وكل لجنة مراجعة فى الشركات لابد وأن يكون لها لائحة توضح ما يأتى :-

١ - نطاق مسئولية لجنة المراجعة وكيفية قيامها .
٢ - المسئولية النهائية للمراجع الخارجى أمام مجلس الإدارة ولجنة المراجعة .
٣ - السلطة النهائية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة فى اختيار وتقييم وإحلال المراجعين الخارجيين .
٤ - مسئوليات لجنة المراجعة بشأن استقلال المراجع الخارجى .

** دور لجنة المراجعة :

لكل لجنة من لجان المراجعة فى الشركات شكل خاص ، بما يعنى أن كل لجنة مراجعة ستكون مختلفة تماماً ولا يوجد معيار محدد موضوع يمكن استخدام لتحديد دورها أى أن وجود معيار يناسب لجان كل الشركات هو أمر غير واقعى ، ومع ذلك يوجد أدلة لتوفير أفضل الممارسات وليس من الضرورى أن تكون متعلقة بشركة معينة ويتمثل فيها دور لجنة المراجعة كالآتى:

١ - عملية المراجعة الخارجية .

فأنه لفحص عملية المراجعة الخارجية وعمل توصيات للمجلس فأنه يكون من الضرورى :

- تعيين وتحديد أجور ، ومدى الاحتفاظ بالمراجع الخارجى على أساس تقييم أدائه .
- مراجعة خطاب الارتباط وأية شروط خاصة فيه .
- النظر فى خطط المراجعة الخارجية وطريقة وبرامج العمل خلال العام المالى ونهاية العام .
- التأكد من أن المراجعة الخارجية تكمل كافة جوانب خطة المراجعة .
- التأكد من أن المراجع الخارجى مستقل وأن كل الأمور التى تفسد هذا الاستقلال يتم معالجتها بشكل سليم .
- التأكد من أن كل الأمور التى يثيرها المراجع الخارجى يتم معالجتها من قبل إدارة الشركة بشكل جيد .
- التأكد من أن المراجع الخارجى له علاقات صحيحة بمسئولى الشركة وأنهم قادرون على أداء المراجعة بطريقة مهنية .
- مراجعة أتعاب الاستشارات بخلاف المراجعة وتقدير ما إذا كان القيام بهذه العمليات يؤثر على استقلال عمل المراجعة الخارجية .

٢ - القوائم المالية .

يجب النظر فى القوائم المالية وتقرير المراجع المتعلق بها والقيام بما يلى :-

- مناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا .
- ضمان أن جميع الأمور التى تمت إثارتها بواسطة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية قد تم معالجتها بشكل سليم .
- ضمان موافقة مجلس الإدارة على القوائم المالية .
- النظر فى السياسات المحاسبية المستخدمة وتقدير المجالات التى استخدمت فيها .
- تقدير مدى توفير التقرير السنوى للمعلومات التى يحتاجها المساهمين .
- النظر فيما إذا كان هناك مجال للتحريف فى التقارير المالية .

٣ ـ نظام المراقبة.

- النظر فى مدى كفاية نظام المراقبة الداخلية .
- التشاور مع المراجع الخارجى والمراجع الداخلى للحصول على رأيهما بخصوص كفاية نظام المراقبة الداخلية .
- مراجعة التصويبات الجوهرية التى يقدمها المراجع على نظام المراقبة الداخلية ومدى استجابة الإدارة لها .
- الحصول على التقارير الخاصة بأية خروج عن نظام المراقبة الداخلية يؤثر على القوائم المالية .
- مراجعة صفقات الأطراف ذوى العلاقة التى تؤثر على القوائم المالية .
- تقدير ما إذا كان هناك إطار للرقابة مستخدم متفق عليه وأن هذا الإطار يرتفع بمستوى الرقابة الجيدة على المجالات التى قد يكون بها مخاطر غير مقبولة .
- الحصول على المعلومات الخاصة بمجلس الإدارة على مدار العام ، التأكد من أن المديرين الأساسيين واضحين فى أهدافهم .
- تقدير اللجنة على مدى فاعلية المراجعة الداخلية .
- خطاب الإدارة للمراجع الخارجى .
- تقرير عن الخسائر من مجلس الإدارة .
- تقرير عن الأمور الطارئة والأحداث اللاحقة من تاريخ الميزانية .

٤ ـ المراجعة الداخلية .

تتولى لجنة المراجعة ما يلى :

- المشاركة فى تعيين المراجعين الداخليين .
- مراجعة أهداف المراجعة الداخلية وضمان أنها توفر الحد الأساسى للتحقق من إدارة المخاطر .
- الإشراف على أنشطة المراجعة الداخلية .
- الموافقة على استراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية والتغييرات التى تجرى عليها .
- مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلى .
- النظر فى أى مسائل قانونية تؤثر على الشركة .
- ضمان أن المراجعة الداخلية تعمل وفقاً للمعايير المهنية.
- النظر فى التقارير الواردة

من المراجعة الداخلية .

- ضمان وجود اتصالات جيدة بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .

٥ - إدارة المخاطر .

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالشركة وأنه يدعم أوجه الرقابة ، ويجب أن تضمن لجنة المراجعات أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة وأنها متكاملة مع الممارسات العملية ومتمشية مع آليات اتخاذ القرار ، وكذلك يجب التأكد من الأمور التالية :

- وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر فى كل المستويات بالشركة .
- إن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذى يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة .
- إن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا وكذلك كافة العاملين بالشركة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر .
- ضمان أن هناك هياكل مناسبة وترتيبات فعالة موجودة لضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر .
- أن يتم توفير التقارير إلى التنفيذيين .
- التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالى والتغييرات الجارية.
- وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساسا لرقابة داخلية فعالة .

٦ - المرونة والتوافق والملائمة .

- الإشراف على النظم والإجراءات الموجودة لضمان أن الشركة قادرة على منع واكتشاف والرد على إدعاءات الغش .
- مراجعة دليل السلوك الأخلاقى وتلقى تقرير ملخص عن أى خروج عنه وتقييم أية إجراءات حياله.
- ضمان وجود أوجه رقابة مناسبة تعمل ضد الغش وعدم النظام .
- ضمان وعى العاملين بمخاطر الغش وجود إجراءات مهمة لاكتشاف الغش أو إساءة الاستخدام عند حدوثها .
- ضمان دراسة مجالات المخاطر المالية وتفهم الجوانب والأحكام القانونية بشأنها وكيفية مواجهتها فى الشركة .

٧ - الإدارة المالية .

فحص التمويل والإنفاق فى الشركة وضمان ما يلى :-

- وجود نظام تقارير مالية جيدة وأنه يغذى بشكل صحيح عملية إعداد القوائم المالية السنوية .
- وجود نظام موازنات مناسب ومبنى على أساس سلطات محددة وتفويض واضح وحدود مالية معينة.
- تقييد أية إمكانية لتحريف التقرير المالية ووجود رقابة محكمة على المجالات التى يتاح فيها مرونة للحكم المهنى .

- التأكد من أنه يتم النظر وتصويب الملاحظات التى يبديها المراجع الخارجى فى القوائم المالية .
- التأكد من أن المعلومات المالية تلبى معايير الجودة .
- التأكد من أن كان هناك مبالغة فى تقارير الدخل وما إذا كان الأمر لا يخلق انطباعاً مختلفاً لدى مستخدمى القوائم المالية .

٨ - التحقق الخاص.

قد تطلب لجنة المراجعة تحقيقاً خاصاً من المراجعة الداخلية أو من المسئول عن الاتساق مع القوانين واللوائح أو المراجع الخارجى أو خبراء خارجيين حينما تكون هناك حاجة إلى استكشاف مشاكل حساسة تقع فى انطلاقها وأن هذه التحقيقات الخاصة يمكن أن تحدث فى مجالات غير معتادة .

٩ - دستور لجنة المراجعة.

يكتسب عمل رئيس لجنة المراجعة أهمية كبيرة ، وهذا العمل لا يجب أن يدخل ضمن اختصاصات رئيس مجلس الإدارة ، لذلك فإن لجنة المراجعة فى حاجة إلى دستور رسمى لتمكينها من الوفاء بدورها بشكل فعال .

ويمكن أن يحتوى هذا الدستور على ما يلى :-

دور اللجنة الأساسي :-

وذلك أن يتم تقرير لجنة المراجعة عن طريق مجلس الإدارة وأن يقدم المجلس الدعم للجنة للوفاء بواجبها فى الإشراف على الناحية المهنية والنزاهة لمراجعة الحسابات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ووسائل الاتساق مع القوانين واللوائح وممارسات التقارير المالية .

وعلى اللجنة أن تقدم لمجلس الإدارة التقرير السنوى عن أداء الرقابة الداخلية وأداء المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية وممارسات التقدير .

وتتضمن مسئولية لجنة المراجعة حماية أعضاء مجلس الإدارة من أى شىء يمكن ألا يكون قانونياً أو ضاراً بشكل يهدد الموقف العام للشركة .

عضوية اللجنة :

يعين مجلس الإدارة أعضاء اللجنة ، ويجب أن يكون الأعضاء مستقلين أى لا يقوموا بأى عمل تنفيذى ، ويجب النظر فى مدى استقلالية أعضاء اللجنة مرة سنوياً على الأقل ، ويجب الإفصاح عن أية أمور تتدخل مع استقلالية أى عضو من أعضاء اللجنة و على الأعضاء الاستمرار حتى نهاية مدة تعيينهم ولا يتم اختيارهم لأكثر من فترتين .

الكفاءة :

ينبغى تجهيز لجنة المراجعة بالشكل الذى يمكنها من الوفاء بالتزاماتها ، ويتضمن هذا التجهيز عملية الاختيار والتدريب وتنمية المهارات والسماح بالدخول على المعلومات وثيقة الصلة ، وعلى الشركة تحديد مجموعة من الكفاءات والمؤهلات التى تطبق على كل عضو لجنة مراجعة يتم اختياره .

الاجتماعات :

يجب أن تعقد لجنة

المراجعة اجتماعاتها أربعة مرات سنوياً على الأقل ولابد من حضور جميع الأعضاء لاجتماعات اللجنة ما لم يكن هناك ظروف استثنائية ، ولا يجب أن يكون لأعضاء اللجنة مواقع أخرى فى مجالس إدارات الشركات حتى لا تتداخل مع قدرتهم على حضور اجتماعات لجنة المراجعة ، وجميع الأوراق التى سوف تناقش يتم تقديمها مقدماً لأعضاء اللجنة .

التقارير :

تقدم لجنة المراجعة توصيات إلى مجلس الإدارة ، وتقدم صورة من محاضرها إلى أعضاء المجلس ، وتكون لجنة المراجعة غير مقيدة فى الاتصال بالمراجع الخارجى أو المراجع الداخلى أو أى مسئول وأن يكونوا قادرين على لقاء هؤلاء .

السلطات :

يحق لأعضاء لجنة المراجعة الحصول على جميع سجلات الشركة ومعلوماتها كلما كان ذلك ضرورياً للوفاء بالتزاماتها .

التطوير :

يجب أن تضع لجنة المراجعة معايير واضحة لتطوير أدائها يعدها خبير ، وتعتمد من مجلس الإدارة ، حينئذ يجب على اللجنة أن تعد تقريراً سنوياً عن مدى وفائها بالمعايير الموضوعة لتقييم أدائها وأن يشمل تقريرها إلى مجلس الإدارة النتائج .

مجلس الإدارة :

- يكون مجلس الإدارة مسئولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح فى الشركة والقيادة والتوجيه لشئون الشركة .
- يجب ذكر عدد اجتماعات المجلس ولجانه فى التقرير السنوى وعدد الأعضاء الحاضرين فرداً فرداً .
- يجب أن يكون حجم المجلس مناسباً ويجب أن يكون نصف عدد الأعضاء بدون الرئيس من غير التنفيذيين .

رئيس مجلس الإدارة :

يكون لرئيس المجلس دور فى خلق ظروف مناسبة للأعضاء ، وضمان فاعلية أعمال المجلس ، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسئولياته حتى يكون فعالاً ويجب فصل دور الرئيس والرئيس التنفيذى وفصل المسئوليات بينهما كتابياً وبموافقة المجلس .

عضو مجلس الإدارة من غير التنفيذيين :

يجب أن يجتمع الأعضاء من غير التنفيذيين مرة على الأقل كل سنة بدون حضور الرئيس أو الأعضاء التنفيذيين ويجب أن يتضمن التقرير السنوى بياناً عما إذا كانت هذه الاجتماعات قد تمت أم لا .

الاستقلال :

يجب أن يتخذ جميع الأعضاء القرارات بشكل موضوعى فى صالح الشركة بصفة مستقلة .

الاختيار والتعيين :

- ضـــرورة وجـــود لجنة تعيينات من المجلس لإجراء عملية اختيار الكفاءات اللازمة للمجلس و رفع التوصيات للمجلس .
- تتكون لجنة التعيينات بالضرورة من أغلبية من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين وقد تضم الرئيس .
- يجب على لجنة التعيينات تقييم المهارات والمعرفة والخبرة بالمجلس وإعداد ووصف الدور والقدرات المطلوب توافرها فى وظيفة معينة .
- عند التعيين يجب أن يتلقى العضو غير التنفيذى خطاباً يوضح ما يتوقع منه.
- ينبغى على رئيس مجلس الإدارة ورئيس لجنة المراجعة العمل على إيجاد برنامج تنمية تنفيذى لتدريب وتطوير الأفراد المناسبين فى شركاتهم .
- ينبغى على المجلس أن يعمل وفقاً لما يرغبه المساهمين بالنسبة لتعيين العضو غير التنفيذى و دوره وكيف يمكنهم أن يستوفوا هذا الدور .

التعيين بالمنصب وتنمية المهارات :

- يجب تقديم برنامج تعيين شامل للأعضاء الجدد ومسئولية رئيس المجلس يجب تدعيمها عن طريق سكرتير الشركة .
- يجب تقييم أداء المجلس وأعضاءه مرة كل سنة على الأقل وأن يضم هذا التقرير السنوى هذه العمليات لمراجعة الأداء الموجود فى الشركة وكيفية إجراء هذا التقييم .
- يجب على رئيس المجلس تقرير ما هى المعلومات اللازمة للمجلس ويجب بالنسبة للأعضاء غير التنفيذيين أن يقتنعوا بأن المعلومات المتوافرة لهم كافية وجيدة حتى يمكنهم تكوين أحكام جيدة .

تولى المنصب والالتزام بالمدة :

- عضو لجنة المراجعة غير التنفيذى متوقع أن يخدم دورتين كل منهما ثلاث سنوات رغم أن مدة أطول قد تكون ملائمة .
- عند تعيين عضو المجلس فى لجنة المراجعة فأن يجب أن يتعهد أن يكون لديه الوقت الكافى لتلبية ما يتوقع منه ، مع الأخذ فى الاعتبار التزاماته الأخرى ، فأن عرض عليه التعيين فى أماكن أخرى فعليه إحاطة رئيس المجلس قبل قبول أى تعيين جديد .
- ينبغى على لجنة التعيينات أن تراجع سنوياً الوقت المطلوب من الأعضاء غير التنفيذيين ، ويجب أن يكون تقييم الأداء بحيث تقدر ما إذا كان أعضاء لجنة المراجعة يكرسون وقتاً كافياً للوفاء بمتطلبات واجباتهم .
- يجب على العضو المنتدب (التنفيذى) الذى يعمل طول الوقت عدم العمل إلا فى منصب واحد فقط كهذا ،

ولا ينبغى لأى فرد أن يرأس المجلس فى أكثر من شركة واحدة .

المكافآت :

يجب أن تكون مكافآت أعضاء لجنة المراجعة كافية لجذب وتحفيز الأشخاص ذوى المهارات العالية ، ويمكن أن تتضمن اتعاب سنوية وبدل حضور جلسات وإتعاب إضافية مقابل رئاسة اللجان ، ويجب أن تتاح لأعضاء لجنة المراجعة الغرض أن يحصلوا على جزء من مكافآتهم فى صور أسهم الشركة .

الاستقالة :

- فى حالة تعيين عضو لجنة مراجعة كعضو بمجلس إدارة الشركة ويكون لديه أمور خاصة بالطريقة التى تدار بها الشركة أو عن مسار العمل المقترح فى مجلس الإدارة ، فأنه يجب رفع هذه الأمور لرئيس المجلس وباقى أعضاء المجلس ، ويجب أن يضمن عضوية لجنة المراجعة أن هذه الأمور سجلت فى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة .
- ينبغى على عضو لجنة المراجعة عند تقديم استقالته أن يبلغ رئيس مجلس الإدارة كتابياً بهذه الاستقالة للعرض على المجلس مع بيان أسباب الاستقالة .

العلاقة مع المساهمين :

- يجب على المديرين ورؤساء لجان المجلس الرئيسية حضور الجمعية العمومية السنوية لمناقشة المسائل التى تطرح وتكون متعلقة بأعمالهم .
- يجب على المديرين المستقلين حضور اجتماعات كافية منتظمة للإدارة مع مجموعة من المساهمين الرئيسيين لإيجاد فهم متوازن للموضوعات والمسائل والشئون الخاصة بالمساهمين ، ويجب على المديرين المستقلين إبلاغ هذه الأراء إلى لجنة المراجعة .
- يجب على مجلس الإدارة أن تعترف بأن أعضاء لجنة المراجعة قد يجدون أنه من المجدى أن يحضروا مع المستثمرين الرئيسين من وقت لأخر .
- عند التعيين يجب أن يرتب للأعضاء غير التنفيذيين فى مجلس الإدارة اجتماعات مع المستثمرين الرئيسيين من عملية تقلدهم لمناصبهم .

أهمية دور رئيس مجلس الإدارة :

يأتى دور رئيس مجلس الإدارة فى تأمين حوكمة جيدة للشركة دور حاسم ، فهو المسئول عن إيجابية عمل المجلس وعن التوازن فى عضويته بما يخضع لموافقة المجلس والمساهمين .

ولضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة مدرجة على جدول الأعمال ، ولضمان أن جميع الأعضاء التنفيذيين يتمكنون من القيام بكامل أدوارهم فى أنشطة المجلس ، ويجب أن يكون الرئيس قادراً على المعرفة الحقيقية بأعمال

الإدارة اليومية للأعمال ، وذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الكاملة على شئون الشركة واهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين .

المراجعون الخارجيون :

- يسعى المراجع الخارجي إلى اختيار العمليات الأساسية التي تشكل أساس والقوائم المالية وتكوين رأى محايد عن مدى عدالة القوائم المالية ،ويمكن الاعتماد على تلك النظم التى تنتج القوائم المالية حيث تقل حجم العينة ونطاق الاختبارات عندما توجد نظم رقابة داخلية فعالة و نظم محاسبية سليمة .
- فى حين يسعى المراجع الداخلى من جهة أخرى إلى تقديم المشورة للإدارة عما إذا كانت عملياتها الرئيسية ذات نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ، ولهذا الغرض فإن المراجع الداخلى يقوم باختبار الصفقات الناتجة للتأكد من تقييم وتحديد أى نقاط ضعف فى النظم وأن هذه النظم مصممة فى الأصل لضمان وازدهار المنشأة فى المستقبل أكثر من كونها للمحاسبة عن الأنشطة ، ويجب أن يكون واضحاً مما سبق أن المراجع الخارجى يستخدم تلك النظم كأسلوب مختصر للتحقق من الأرقام الواردة فى القوائم المالية ، وعلى العكس فأن المراجعة الداخلية يهتم أساساً بجميع نظم الرقابة التى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .
- يكون المراجعون الخارجيون بصفة عامة أعضاء فى التنظيم المهنى المحاسبى ويستخدمون فى ظل قانون الشركات لمراجعة حسابات الشركات المسجلة .
- يتم تعيين المراجعون الخارجيون من خلال الجمعية العمومية السنوية للمساهمين ، والتى تقوم أيضاً بتحديد أتعابهم .
- يحق للمراجع الخارجى حضور الجمعية العمومية لمناقشة أى أمور متعلقة بالمراجعة ، كما يحق له الاطلاع على جميع الدفاتر والمعلومات والإيضاحات المتعلقة بالقوائم المالية .
- لابد وأن يتمتع المراجعون الخارجيون بالاستقلالية ،ويجب عليهم عند تقديمهم استقالتهم أن يقدموا بياناً بالظروف التى واجهتهم وأدت بهم إلى الاستقالة وتقديمها للمراجع الجديد.
- عند وجود مشكلة فى القوائم المالية ، فإن المراجع سوف يضع تقريراً مناسباً يعكس طبيعة المشكلة كما يوضحه الشكل التالى :

	التأثير على القوائم المالية	
رأي المراجع	**جوهرى**	**أساسى**
عدم التأكد	**خاضع لاحتمالات**	**امتناع عن إبداء الرأى**
عدم الموافقة	**باستثناء**	**رأى عكسى**

أوجه التشابه بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية :

- كلا من المراجعين الخارجى والداخلى يقوم باختبارات روتينية قد تتضمن فحص وتحليل صفقات كثيرة ، وحينما تتم هذه الاختبارات حول النظم المالية ، فإنها تبدو مماثلة بشكل كبير وخاصة بالنسبة لفريق التشغيل الذى عليه أن يقدم المعلومات المطلوبة لمساعدة المراجعة القائمة .

- كل من المراجع الخارجى والداخلى يكون فى قلق عندما تكون الإجراءات ضعيفة أو أن هناك جهل بأهمية الالتزام بها ، وأوضح أن المراجع الخارجى يشارك فى الأمور التى تمس تماماً القوائم المالية برغم أنه قد يعلق على الترتيبات العامة لوضع المعايير والتوجيهات ، و تميل المراجعة الداخلية إلى اتخاذ هذا المفهوم ، وكذلك فى محاولة لرفع مستوى الرقابة المناسبة .

- كلاهما يسعى إلى التعاون الإيجابى بين الوظيفتين ، فالمراجع الخارجى يرجع لمعايير المراجعة فى الإرشادات للنظر فى مدى الاعتماد على عمل المراجع الداخلى وهذا التعاون يكون على قدم المساواة ويصمم جزئياً لتجنب المواقف المعوقة حينما يكون كلا الفريقين يعملان فى نفس الموقع فى نفس الوقت .

- كلاهما مرتبط عن قرب بنظم المراقبة الداخلية ، فالرقابة والطريقة التى يتلاقيان بها مع ترتيبات التشغيل للشركة ينبغى أن تكون ذو أهمية خاصة كأمر أساسى لدور المراجعة و الاعتبارات المتعلقة بالتصريح بالعمليات والفصل بين الواجبات ومسار المراجعة ونظم المعلومات الجيدة والإشراف ، كل هذا يقع فى دائرة نظام الرقابة الذى هو أساس لنجاح العمل والقائمين به .

- كلاهما يقدم تقريره الرسمى عن المراجعة .

الفروق الأساسية بين المراجع الخارجى والمراجع الداخلى :

بالرغم من أوجه التشابه السابق الإشارة إليها ، فإن هناك فروق أساسية بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية كما يلى :-

١ - يعتبر المراجع الخارجى متعاقد خارجى وليس من العاملين بالشركة كالمراجع الداخلى ، ومع ذلك يلاحظ أن هناك عدداً متزايداً من الشركات تتعاقد على أداء وظائف المراجعة الداخلية مع جهات خارجية .

٢ - يسعى المراجع الخارجى إلى تقديم رأى عما إذا كانت القوائم المالية تعبر بعدالة عن حقيقة المركز المالى ونتائج الأعمال ، بينما يتولى المراجعون الداخليون رأى عن مدى كفاية وفعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ، وكثير منها يقع خارج نطاق النظم المحاسبية

الرئيسية .

٣ ـ النظم المالية قد يعتبرها المراجع الخارجى كاختصار للتحقيق من كل الأرقام الواردة فى القوائم المالية لاستكمال عمليات المراجعة ، والمراجع الداخلى سوف يغطى أيضاً هذه النظم كجزء من خطة المراجعة .

٤ ـ وترتيبات إدارة المخاطر هى الشاغل الرئيسى للمراجع الداخلى المهتم بتلك الرقابة الأساسية فى تحقيق أهداف الشركة .

وتمثل القوائم المالية الشاغل الرئيسى للمراجع الخارجى .

٥ ـ ومن الواضح أن المراجعة الخارجية بعيدة عن اعتبارات المراجع الداخلى سواء بالنسبة للأهداف أو بالنسبة لنطاق العمل .

٦ ـ تعتبر المراجعة الخارجية أحد المتطلبات القانونية للشركة المقيدة فى البورصة ، بينما المراجعة الداخلية ليست أساسية بالنسبة للشركات ، وهناك قيود قانونية ومسئولية على المراجع الخارجى ، ويحدد القانون الحقوق والمسئوليات ، ويتضمن التشريع تعاريف واضحة ومفهومة جيداً فى مجتمع الأعمال ، بينما عالم المراجعة الداخلية يحوطه السرية ، كما أن هناك منهجيات مختلفة تطبق على مختلف وظائف المراجعة الداخلية ، ومن الواضح أنها ليست فى حاجة إلى أن تتمشى مع متطلبات مهنية يجعل من الصعب وجود نموذج واحد عالمى للمراجعة الداخلية وبشكل يمكن اعتباره معيار دولى متفق عليه .

٧ ـ يغطى المراجعون الداخليون جميع عمليات الشركة ، بينما يتركز عمل المراجع الخارجى بصفة أساسية على تلك النظم المالية التى لها تأثير على القوائم المالية .

٨ ـ يقوم المراجع الداخلى بمراجعة النظم الخاصة بالرقابة الداخلية ، بينما ينظر المراجع الخارجى فى تقييم نظام الرقابة الداخلية لاختيار حجم العينة وتحديد نطاق اختباراته ، وبهذا يكون عمل المراجع الخارجى موجه نحو العمليات التى تمت فى الماضى بينما يتجه المراجع الداخلى نحو التركيز على التأثير المستقبلى للنظم الجيدة وكيفية تطويرها .

٩ ـ تعمل المراجعة الداخلية من أجل وباسم الشركة ، بينما يعين المراجع الخارجى فنياً من طرف ثالث ويعمل لمصلحته وهم (المساهمون) وهذا فرق كبير لأن قاعدة العميل لها قدر كبير من التأثير على دور المراجعة وترتيب التقارير ، ويعبر المراجع الخارجى فى تقريره بوضوح عن رأيه فى القوائم المالية المعتمدة من مجلس الإدارة ، وينظر المجتمع إلى المراجع الخارجى على أنه

يقوم بفحص مباشر على الأرقام ، بينما المراجع الداخلى ليست له هذه الوظيفة حيث إن الإدارة هى التى تقرر استخدامه ليس لفحص الأرقام بل للعمل على تحسين نظم إدارة المخاطر .

١٠- عمل المراجعة الداخلية مستمر طوال السنة ولكن . عمل المراجعة الخارجية عادة ما يكون فى نهاية العام رغم أن بعض الاختبارات يتم تأديتها خلال العام .

مقارنة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

وجه المقارنة	المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
الأهداف	- الأدارة الجيدة - الرقابة على المخاطر	- مدى عدالة القوائم المالية
نطاق العمل	- النظم العامة - الغش - الاتساق	- القوائم المالية : قائمة الدخل . قائمة المركز المالى . قائمة التدفقات النقدية النظم المالية ، التقرير السنوى .
الاستقلال	- يرتبط بالعمليات والموقع فى الهيكل التنظيمى	- الاستقلال عن الشركة عن طريق حقوق قانونية
التأهيل	- أفراد ذوى تأهيل علمى وعملى فى مجالات الشركة ككل	- تأهير فى مجالات المحاسبة والمراجعة
المنهجية	- مراجعة قائمة على النظم والمخاطر - أعمال تاكيد وتقديم المشورة	- تقديم رأى محايد .
التقارير	- تقارير ذات هيكل شامل إلى الإدارة وإلى لجنة المراجعة	- تقارير موحدة موجزة منشورة إلى المساهمين ومستخدمى القوائم المالية
المعايير	- معايير معهد المراجعين الداخليين أو أى معايير أخرى	- معايير المراجعة

<u>المراجعة الداخلية :</u>

- يجب أن يسهم نشاط المراجعة الداخلية فى عملية حوكمة الشركات فى تقييم وتحسن العمليات من خلال :

- وضع القيم والأهداف .
- رصد تحقيق الأهداف .
- ضمان القيام بالمسئوليات
- الحفاظ على القيم

وتقوم المراجعة الداخلية بالعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر وفعالية الرقابة الداخلية ككل ، ومن المحتمل أن تكون المراجعة الداخلية هى الوظيفة الوحيدة داخل الشركة التى يكون لها فهم عميق بالمخاطر والرقابة وتتولى :

- تقديم المشورة لإدارة

المخاطر والرقابة على كل العاملين فى الشركة .

- تقديم تأكيد مستقل وموضوعى لمجلس الإدارة عن مدى كفاية وفاعلية الرقابة الأساسية و أنشطة إدارة المخاطر الأخرى فى كل الشركة ، لذا فأنه من الصعب أن نجد شركة كبيرة ليس بها مراجعة داخلية .

الحاجة إلى المراجعة الداخلية :

- يجب أن تقوم الشركات التى لا يوجد بها وظيفة المراجعة الداخلية بمراجعة الحاجة إلى هذه الوظيفة من وقت لآخر .
- تختلف الحاجة إلى وظيفة المراجعة الداخلية على أساس عوامل معينة بالشركة من أهمها حجم الشركة وطبيعة أعمالها وتنوع أنشطتها وعدد العاملين وكذلك اعتبارات التكلفة والعائد، وقد ترغب الإدارة العليا فى الحصول على تأكيدات موضوعية ومشورة عن المخاطر و الرقابة .
- عند عدم وجود وظيفة المراجعة الداخلية ، فإن الإدارة تحتاج إلى تطبيق عمليات رقابة و متابعة أخرى للتأكد بنفسها ومجلس الإدارة أن نظام الرقابة الداخلية يقوم بعمله وفق المطلوب فيه ، وفى مثل هذه الحالات يحتاج مجلس الإدارة إلى تقدير ما إذا كانت هذه العمليات تقدم تأكيداً كافياً وموضوعياً .
- يجب على مجلس الإدارة أن يعيد نطاق عمل المراجعة الداخلية سنوياً وبيان مدى سلطاتها والموارد المتاحة لها .
- ينبغى وجود وظيفة فعالة للمراجعة الداخلية يحظى باحترام وتعاون لكل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا ، وعندما يقرر مجلس الإدارة وفقاً لتقدير الخاص عدم إنشاء وظيفة المراجعة الداخلية فإنه يجب الإفصاح عن أسباب ذلك فى التقرير السنوى للشركة مع إيضاح كيفية التأكد من فعالية الرقابة الداخلية .
- يجب تحديد سلطة وغرض ومسئولية المراجعة الداخلية رسمياً .
- يجب أن يكون تقرير المراجعة الداخلية على مستوى الشركة ككل بما يتيح لها انجاز مسئوليتها ، وتتبع المراجعة الداخلية رئيس مجلس الإدارة ويجب أن يتاح لها اتصال مستمر به وبرئيس لجنة المراجعة .
- يجب على المراجع الداخلى حضور جميع اجتماعات لجنة المراجعة .
- إذا كانت وظيفتا المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية تتم بواسطة منشأة محاسبة واحدة ، فأنه يتعين على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة أن يقتنعا بوجوب الفصل بين الوظيفتين لضمان عدم فساد الاستقلالية .

نطاق عمل المراجعة الداخلية :

- يعتبر نشاط المراجعة الداخلية بمثابة تأكيد مستقل وموضوعى واستشارى لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة ، وتساعد المراجعة الداخلية الشركة فى تحقيق أهدافها بإيجاد منتظم وملتزم لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة .
- ينبغى أن توفر وظيفة المراجعة الداخلية ما يلى :-

أ - تأكيد بأن عمليات الإدارة كافية للتعرف على المخاطر الهامة ورصدها .

ب - اتساق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة الداخلية المقررة .

ج - معلومات ذات مصداقية عن إدارة المخاطر والتأكد أن مجلس الإدارة يتلقى معلومات صحيحة وموثوقة من الإدارة .

- لابد من قيام خطة المراجعة الداخلية على أساس تقييم المخاطر والأمور التى سلطت عليها لجنة المراجعة الضوء ويجب أن يكون تقييم عملية المخاطر عملية مستمرة حتى لا تقتصر فقط على المخاطر الحالية بل يجب أن تمتد إلى المخاطر المتوقعة وأن يتم هذا الأمر سنوياً على الأقل.
- ينبغى أن توافق لجنة المراجعة على خطة المراجعة الداخلية .
- يجب أن تتسق وظيفة المراجعة الداخلية مع الوظائف الأخرى التى تقدم تأكيدات لعمليات المنشأة سواء داخلياً أو خارجياً لضمان وجود تغطية صحيحة للرقابة المالية والرقابة التشغيلية والتوافق ولضمان عدم ازدواجية الجهود .

الخلاصة :

نخلص مما سبق فإنه لابد لوجود حوكمة جديدة الشركات بأن يتم هذا من خلال تفعيل أدوار منظومة كاملة من العاملين بالشركة (كالمراجع الداخلى) وأيضاً جهات خارجية (كالمراجع الخارجى وأصحاب الأسهم) والتأكيد على دور كل منهم فى إيجاد منهج كامل للحوكمة قائم على معايير مهنية وتشريعات وأحكام وقواعد سلوكية محددة كالآتى :

أ - أصحاب المصالح :

يجب عليهم تفهم دور الشركة وماذا يحصلون عليه منها وكذلك التعرف على نظام حوكمة الشركات الموجودة .

ب - التشريع والقواعد والنظم :

يجب أن تسهم فى حماية الأفراد والمجموعات الذين استثمروا أموالهم فى الشركة أو الذين لهم مصلحة مباشرة فى الخدمات أو المنتجات التى تقدمها .

جـ - القوائم المالية :

يجب إظهار جميع المعلومات المطلوبة للمستخدمين عند تقديم التقارير السنوية وضمان أنها تعرض بطريقة صحيحة وعادلة كما ينبغى أن تكون هى النافذة التى يطل عليها المستخدمين ذوى المصلحة على الشركة ليحصلوا على

رؤية واضحة لطريقة سلوك الإدارة و أدائها مع عدم ترك أى فرصة لإخفاء المخالفات .

د - المراجع الخارجى :

لابد ئه من فحص مستقل للقوائم المالية وبشكل كفء وذلك قبل نشر هذه القوائم .

هـ - مجلس الإدارة :

لابد وأن يكون مزيجاً من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين . وآن يكون متوازناً لتمثيل مصالح المساهمين وبطريقة مهنية مسئولة ويجب تحديد مسئوليته بالكامل ، وكذلك يجب وضع معايير تقييم للأداء لضمان حصول أعضائه على مكافآت عادلة .

و - لجنة المراجعة :

تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، وذلك لتقديم رؤية عن مدى تحقيق حوكمة الشركات ، وكما يجب آن يكون لها اتصال مع المساهمين عن طريق تقرير منفصل عن التقرير السنوى .

ولابد أن يكون أعضاء لجنة المراجعة من الأفراد الأكفاء ذوى الخبرة لضمان قدرتهم على التزام بتخصيص وقت كاف وجهد لمهمة الرقابة والمراجعة والمسائلة ومتابعة مدى الالتزام بالقيمة الأخلاقية وترتيبات الحوكمة .

ز - الأداء والتوافق والمسئولية :

يجب أن تكون هذه المفاهيم الثلاثة هى إطار السلوك فى الشركة فى مقابل قائمة القواعد التى درست بمعرفة خبراء المحاسبة .

ح - المراجعة الداخلية :

يجب أن تكون مهنية ومستقلة وبموارد كافية لإمكان الارتقاء بمستويات الأداء وأن تتناول أوجه المنشأة ككل وترتكز على مدى النجاح فى إدارة المخاطر والرقابة .

ط - إدارة المخاطر :

لابد من وجود نظام قوى لإدارة المخاطر كجزء من النظم الموضوعية على أن تزود التقارير الصادرة عنه بتأكيدات عن موثوقية التقارير المالية .

ك - نظام الرقابة الداخلية :

لابد أن يغطى الشركة كلها مع تحديثة باستمرار ليواكب المخاطر الجوهرية التى يتم تقديرها ، ولابد وأن يتضمن التقرير السنوى المنشور التعليق على نظم المراقبة الداخلية وذلك لإدارة المخاطر الداخلية والخارجية.

ل - المعايير الأخلاقية :

يجب أن تشكل الأساس لكل الأنشطة التنظيمية وأن يكون لها الأولوية بالنسبة لكل القرارات .

المراجع :

١ - حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة فى المصارف الأستاذ الدكتور / طارق عبد العال حماد - أستاذ المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، الناشر الدار الجامعية ٢٠٠٥

٢ - حوكمة الشركات ، الأستاذ الدكتور / محسن أحمد الخضيرى ، الناشر مجموعة النيل العربية .

٣ - مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مؤتمر الإطار المحاسبى والإفصاح لهيكل حوكمة الشركات فى مصر ١٥ يناير ٢٠٠٣ ■

الدمج المصرفى فى السوق المصرى

إعداد إدارة البحوث / البنك الأهلى المصـرى

كان لتسارع المتغيرات العالمية خلال العقود الثلاثة الأخيرة - والتى كان من أبرزها التدويل وشيوع ثقافة العولمة وتحرير التجارة فى الخدمات والاتجاه نحو تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة - أثر واضح فى تسارع عمليات الدمج والتملك على كافة الأصعدة خاصة على الصعيد المصرفى ، ولتطفو على السطح حركة اندماجات لم يسبق لها مثيل ، وهو الأمر الذى اقترن ببزوغ ظاهرة الاندماجات العملاقة ، ونشوء كيانات تتجاوز ميزانية كل منها ميزانية الكثير من دول العالم النامى .

وعلى الصعيد الداخلى يبدو الدمج المصرفى بين البنوك المحلية كبديل لاغنى عنه لمواجهة التحديات التى تواجهها والتى يأتى فى صدارتها المنافسة الشديدة المتوقعة من قبل البنوك الأجنبية القادمة فى ظل العمل باتفاقية تحرير الخدمات المالية ، لا سيما فى ظل ما تتمتع به تلك البنوك من إمكانيات مصرفية كبيرة تمكنها من تحقيق وفورات الحجم الكبير ، وكذا امتلاكها للوسائل التكنولوجية الحديثة ، فضلاً عما تتمتع به من قدرات هائلة فى اجتذاب الكفاءات من الكوادر البشرية والاتفاق عليها لصقلها ودعم خبراتها .

أولاً : مفهوم الدمج وأنواعه :

يعبر الدمج المصرفى عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة . وهو الأمر الذى قد يسفر عنه زوال الصفة القانونية لكافة المصارف المشاركة فى تلك العملية وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة (وهو ما يطلق عليه Consolidation) أو زوال أحد المصارف من الناحية القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذى يمتلك كافة حقوق المصرف المدموج ويلتزم بكافة التزاماته قبل الغير (وهو ما يطلق عليه Merger) وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك حصص مؤثرة من أسهم الملكية للمصارف (وهو ما يطلق عليه الاستحواذ Acquisitions) هذا ولا يقتصر نطاق عمليات الدمج على داخل حدود الدولة ، بل يمكن أن يتعداها إلى دول أخرى Cross Border .

وبصفة عامة يمكن تصنيف عمليات الدمج المصرفى وفقاً لعدة معايير :

(أ) وفقاً لطبيعة نشاط الوحدات المندمجة ويشمل هذا . . .

- **الدمج الأفقى :** يتم بين بنكين أو أكثر يعملان فى نفس نوع النشاط أو أنشطة

مترابطة ، كاندماج البنوك التجارية وبعضها البعض أو بنوك الأعمال أو البنوك المتخصصة .

* **الدمج الرأسي** : يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة من ناحية والبنوك الكبيرة في المدن الرئيسية أو العاصمة من ناحية أخرى .

* **الدمج المختلط** : يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير متماثلة ، كاندماج أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة .

(ب) وفقاً لمعيار العلاقة بين أطراف عملية الاندماج ، ويشمل هذا . . .

* **الدمج الطوعى** : يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج .

* **الدمج القسرى** : تلجأ إليه السلطات النقدية كحل لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو تلك التى على وشك الإفلاس والتصفية ، وكذا في حالة وخفاق البنوك عن الوفاء بضوابط السلطات النقدية.

* **الدمج العدائى** : وهو الدمج الذى تعارضه إدارة البنك المستهدف (المدموج) نظراً لتدنى السعر المعروض أو الرغبة في المحافظة على الاستقلال .

(ج) وفقاً لمعيار نتيجة الاندماج ويشمل هذا . . .

* **الاندماج الكامل** : ويعنى اندماج بنكين أو أكثر فنياً وإدارياً في كيان واحد جديد يحمل اسم بنك جديد .

* **الاندماج الجزئى** : ويقصد به دمج بعض الأنشطة أو أكثر للبنكين أو توحيد الإدارة مع بقاء كيان كل بنك مستقلاً عن الأخر ، وخصوصاً من الناحية الفنية .

ثانياً : إيجابيات وسلبيات الاندماج بين البنوك :

(أ) الإيجابيات المستهدفة من عمليات الاندماج بين البنوك

* **تقليل المخاطر** : ذلك أنه في ظل سياسات التحرر وانفتاح الأسواق ترتفع درجة المخاطر وتزداد سرعة انتقالها بين الأسواق ، **بما يعرض المصارف الصغيرة بصورة خاصة لمخاطر التعثر والإفلاس .**

* **زيادة رأس مال البنوك المندمجة** ، **بما يجعلها أقل تأثيراً بالمشاكل التى قد تتعرض لها ويمكنها من ترويج الاستثمار وإدارة العمليات بنجاح .**

* **تنامى القدرات التسويقية** ، مع زيادة قدرة البنوك على جذب الودائع والاحتفاظ بها بتكلفة أقل .

* **زيادة القدرة على الاستثمار في مجال التكنولوجيا المصرفية والمالية** ، خاصة الاستثمار في الوسائل المعلوماتية ووسائل الاتصال المتطورة بما يكفل استخدامها في زيادة الخدمات المصرفية ورفع مستوى القائم منها مع خفض التكلفة .

* **تنامى القدرة على تقديم خدمات البنوك الشاملة التى يحتاجها العملاء** ، مثل

الخدمات المتعلقة ببطاقات الائتمان التى تصدرها البنوك ، وإدارة المحافظ الاستثمارية للعملاء ، وتأسيس شركات الاكتتابات الجديدة وأعمال السمسرة.

* تكوين كيانات ضخمة ، تعمل وفقاً لمتطلبات التعامل فى أسواق المال الدولية فى ظل الاتجاه إلى عولمة الأسواق بما يتيح لها القدرة على المنافسة محلياً وخارجياً .

(ب) السلبيات المحتملة للاندماج بين البنوك . . .

* صعوبة مزج الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف والمؤسسات المالية .
* احتكار عدد محدود من البنوك للسوق المصرفى ، وما يترتب عليه من غياب دوافع التجديد والتطوير فى الخدمات المصرفية ، وتحديد أسعار الخدمات بصورة مبالغ فيها .
* تنامى احتمال إقصاء أعداد كبيرة من العمالة المصرفية وفى ظل السعى للوصول للحجم الأمثل للعمالة .
* التأثير السلبى على نمط الإدارة وخاصة مراحل الدمج الأولى نتيجة تخوف بعض المديرين بالبنوك من فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية .
* احتمالات تزليد الروتين الإدارى بالبنوك والاتجاه نحو المركزية فى القرارات المصرفية مما قد يخفض أو يحد من كفاءة البنك .
* احتمالات رفض العملاء التعامل مع البنك الجديد خلافاً لبنكهم الأصلى ، ذلك أنه يوجد نوعية من العملاء تفضل التعامل مع بنك صغير الحجم يتمتعون فيه برعاية أكبر لاعتبارهم من كبار العملاء فى هذه البنوك ، وهو ما لا يتوافر فى البنوك الكبيرة .
* إلغاء بعض الفروع بالبنوك تحقيقاً للدمج المصرفى ، فى إطار التنسيق الجغرافى للفروع .
* الأعباء والتكاليف المالية التى يمكن أن يتحملها البنك الدامج لإعادة هيكلة البنك المدموج وإذا كان الأخير يعانى من التعثر .

ثالثاً : أهم مؤشرات عمليات الاندماج على المستوى العالمى :

شهدت الآونة الأخيرة تنامى وتيرة الاندماجات بين المؤسسات المالية العالمية ، ليبلغ حجم تلك العمليات خلال الفترة (سبتمبر ٢٠٠٤ / سبتمبر ٢٠٠٥) نحو ٣٣٩ مليار دولار ، وهو الأمر الذى من المقدر له أن يتنامى خلال السنوات القادمة ، وفى هذا الإطار نشير إلى ما يلى :

* شراء بنك "سانتاندر سنترال اسبانو" Santander Central ثانى أكبر البنوك الأسبانية لبنك "آبى" Ab-bey Bank خامس أكبر البنوك البريطانية ، وثانى أكبر بنك عقارى فى بريطانيا ، وهو ما نتج عنه تقدم ترتيب البنك الأسبانى فى قائمة أكبر ألف بنك عالمى بعشرة مراكز ليحتل المركز ١٢

مقابل المركز ٢٢ فى العام السابق ، وفقاً لترتيب مجلة The Banker الصادرة فى يوليو ٢٠٠٥ .

* شراء بنك "إيه بى إن إمرو" "الهولندى "أنتوفينسيتا بنك" الإيطالى .

* شهد عام ٢٠٠٤ حدوث ثلاثة اندماجات بين ستة من أكبر البنوك الأمريكية وهم :

● Bank of America مع بنك Fleet Boston

● J.P Morgan Chase مع بنك Bank one

● Region Financial مع بنك Union Planters

* تقدم بنكا "إيه بى إن إمرو "الهولندى" و "بى بى فى إن" الإسبانى بعروض لشراء بنوك إيطالية .

* موافقة "يونيكريدت بنك" Unicredit Bank الإيطالى على شراء "إتش فى بى بنك " HVB Group ثالث أكبر البنوك فى الساحة الألمانية ، وذلك مقابل ١٦ مليار يورو .

* شراء بنك "أوف أمريكل" لمجموعة MBNA لبطاقات الائتمان مقابل ٣٥ مليار دولار .

* شراء "باركليز بنك" الإنجليزى لبنك "ابسا" فى جنوب إفريقيا .

* قام بنك HSBC البريطانى بشراء ٢٠٪ من أسهم Bank of Communication الصينى والتى بلغت قيمتها ١,٧ مليار دولار أمريكى ، وقام بنك أوف أمريكا بشراء ٩٪ من أسهم China Construction Bank .

رابعاً : التجربة المصرية للاندماج بين البنوك :

سنعمد فيما يلى إلى تناول تجربة الدمج والاستحواذ المصرفى فى مصر ، مع الأخذ فى الاعتبار صدور قانون البنوك رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ وما أعقبه من الإعلان عن خطة الدولة لإصلاح الجهاز المصرفى كنقطة فاصلة فى تلك التجربة ، ومن ثم سنتناول فيما يلى النقاط التالية :

* تأصيل تاريخى لظاهرة الدمج والاستحواذ فى مصر .
* هيكل ومؤشرات الجهاز المصرفى فى ٢٠ يونيو ٢٠٠٤ .
* الدمج المصرفى فى أعقاب صدور قانون البنوك رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ وخطة الحكومة لإصلاح الجهاز المصرفى .
* الهيكل المتوقع للجهاز المصرفى .

(أ) تأصيل تاريخى لظاهرة الدمج والاستحواذ فى مصر .

ترجع ظاهرة الدمج والاستحواذ فى الجهاز المصرفى المصرى إلى عدة عقود مضت ، وفى هذا الإطار نشير إلى ما يلى :

- شهدت فترة الستينات ومع بزوغ عملية تمصير البنوك استحواذ بنوك القطاع العام على فروع البنوك الأجنبية العاملة بمصر .
- استمرت ظاهرة الدمج فى ظل عمليات تأميم البنوك المصرية ، لينخفض عدد

البنوك العاملة إلى ٥ بنوك تجارية فقط و ٥ بنوك متخصصة (٣ بنوك عقارية ، وبنك تنمية صناعية ، وبنك التسليف الزراعى والتعاونى) وليقتصر بذلك إجمالى العدد على ١٠ بنوك فقط مقابل نحو ٣٢ بنكا فى عام ١٩٥٦ .

- سجل عام ١٩٧١ دمج بنك التنمية الصناعية فى بنك الإسكندرية ، وبنك بورسعيد فى بنك مصر ، وبنك الأتمان العقارى فى البنك العقارى المصرى ، ليقتصر بذلك عدد البنوك العاملة فى مصر على أربعة بنوك تجارية وبنكين عقاريين وبنك زراعى .

وبصفة عامة يمكن إيلاء عمليات دمج البنوك العاملة فى مصر خلال الستينات والسبعينات إلى الأيديولوجية السياسية والاقتصادية التى تبنتها مصر بعد حرب ١٩٥٦ وما صاحبها من الاتجاه نحو التمصير والتأميم ، فضلا عن أن ملكية الدولة لوسائل الإنتاج كانت تحتم إحداث تغييرات هيكلية فى النظام المصرفى بما يفضى إلى تملك الدولة لها ، ومن ثم توفير الأداة التمويلية الملائمة لتنفيذ الخطط المركزية للدولة .

هذا ويمكن القول بأن تجربة الدمج القسرى بين البنوك المصرية خلال حقبتى الستينات والسبعينات قد أسفرت عن عدد من النتائج الإيجابية والسلبية ، فمن ناحية أسهمت البنوك الوطنية بدور كبير فى توفير التمويل اللازم لتنفيذ خطط الدولة التنموية اللازم لتنفيذ خطط الدولة التنموية خلال الفترة من عام ١٩٦١ وحتى عام ١٩٦٧ ، ثم تمويل اقتصاديات الحرب خلال الفترة من ١٩٦٨ وحتى عام ١٩٧٤ ، إلا أنه من ناحية أخرى أسفرت ذات التجربة (الدمج القسرى) عن عدد من المثالب لعل من أهمها ظهور المركزية فى إدارة البنوك ، وأنماط جديدة من المشكلات الإدارية والتنظيمية ، وكذا تلاشى المنافسة بين البنوك بسبب التخصص الوظيفى ، إلى جانب ظهور مشكلات العمالة الزائدة فى الجهاز المصرفى .

- لم يشهد عقد الثمانينات أى عمليات دمج أو استحواذ .
- سجلت فترة التسعينات عدداً من حالات الدمج والاستحواذ الرئيسية ، من أهمها :

● دمج ١٥ بنكا من بنوك التنمية الوطنية مع البنك الوطنى الأم فى عامى ١٩٩٢ و ١٩٩٣ .

● اندماج بنك الاعتماد والتجارة ـ مصر مع بنك مثر فى عام ١٩٩٣ فى أعقاب انهيار وإفلاس بنك الاعتماد والتجارة ـ الدولى .

● استحواذ البنك الأهلى المصرى فى عام ١٩٩٨ على البنك العربى الأمريكى بمدينة نيويورك ليصبح أحد فروع البنك الأهلى الموجودة بالخارج.

● دمج البنك العقارى

العربى مع البنك العقارى المصرى فى عام ١٩٩٩ لينتج عن ذلك الدمج البنك العقارى المصرى العربى .

● استحواذ بنك HSBC البريطانى على نحو ٩٠٪ من أسهم البنك المصرى البريطانى ولينتج عن ذلك بنك HSBC (مصر)

● استحواذ بنك كريدى اجريكول الفرنسى على بنك الائتمان الدولى - مصر .

● استحواذ المؤسسة العربية المصرفية - البحرين على ٩٣ ٪ من أسهم بنك مصر العربى الأفريقى ليصبح المسمى الجديد بنك المؤسسة العربية المصرفية - مصر

(ب) هيكل ومؤشرات الجهاز المصرفى فى ٣٠ يونيو٢٠٠٤ .

* **هيكل الجهاز المصرفى :**

اشتمل هيكل الجهاز المصرفى فى ٣٠ يونيو ٢٠٠٤ على ٦٣ بنكا ، موزعة ما بين :

- ٢٨ بنك تجارى (٤ بنوك قطاع عام و ٢٤ بنكا خاصاً ومشتركا)
- ١١ بنك استثمار وأعمال .
- ١٩ فرعا لبنك أجنبى (منها ٦ فروع متوقفة عن النشاط)
- ٣ بنوك متخصصة .
- بنكين غير مسجلين لدى البنك المركزى المصرى .

* **مؤشرات أداء الجهاز المصرفى فى ٣٠ يونيو٢٠٠٤ .**

- **الأصول :** بلغ إجمالى أصول الجهاز المصرفى فى نهاية يونيو ٢٠٠٤ نحو ٦٣٣,٤ مليار جنيه (تمثل نحو نحو ١٣٨,٩ ٪ من الناتج المحلى الإجمالى بالأسعار الجارية) وقد استأثرت بنوك القطاع العام التجارية الأربع على ٤٨,٢ ٪ من تلك الأصول .
- **الودائع :** بلغ إجمالى الودائع ٤٦١,٧ مليار جنيه فى ذات التاريخ ، استحوذت بنوك القطاع العام التجارية على ما نسبته ٥٥,٣٪ منها .
- **القروض :** بلغ إجمالى القروض الممنوحة ٢٩٦,٢ مليار جنيه ، ساهمت بنوك القطاع العام التجارية بنحو ٥٠,١٪ منها .
- **إجمالى حقوق المساهمين :** بلغ إجمالى حقوق المساهمين ٣١,٨ مليار جنيه ، استأثرت بنوك القطاع العام التجارية على ٤٣,١ ٪ منها .
- **عدد الفروع :** بلغ عدد فروع البنوك بالجهاز المصرفى ككل ٢٧٨٣ فرعاً ، تمثل فروع بنوك القطاع العام التجارية نحو ٤٠ ٪ منها .

(ج) الدمج المصرفى فى أعقاب صدور قانون البنوك رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ وخطة الحكومة لإصلاح الجهاز المصرفى .

تضمن قانون البنوك رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ عدد من المواد الرامية إلى إعادة هيكلة وتنظيم الجهاز المصرفى ، وفى هذا الإطار نصت المادة ٣٢ من القانون على "ألا يقل رأ س المال المصدر والمدفوع بالكامل للبنك عن خمسمائة مليون جنيه مصرى ، وألا يقل رأس المال المخصص لنشاط فروع البنوك الأجنبية فى مصر عن خمسين مليون دولار

أمـريكى أو مـا يعـادلهـا بالعملات الحرة ".

وقـد ألزم القـانون البنوك العاملة بمصـر بضرورة توفيق أوضاعها خلال سنة من تاريخ العمل بالقـانون ، وهى المدة التى تم تمديدها لمدة عام آخر انتهى فى ١٤ يوليو ٢٠٠٥ .

كـمـا أجـاز القـانون الاندمـاجـات بين البنوك ، حيث نصت المادة ٤١ منه على أنه " يجوز لأى بنك الاندمـاج مع بنك آخر بترخيص سابق من مـجلس إدارة البنك المركزى بعد استيفاء الشروط والإجراءات التى يصدر بها قـرار من هذا المجلس مع مراعاة ضمان حقوق العاملين بالبنك المدمج ، ويترتب على الاندماج شطب تسجيل البنك المدمج ونشر قرار الشطب فى الوقائع المصرية خلال عشرة أيام من تاريخ صـدور قـرار الاندماج ".

ومن ناحيـة أخرى طرحت الحكومة المصرية فى سبتمبر ٢٠٠٤ خطتها لإصلاح الجهاز المصرفى وإعادة هيكلته مالياً وإدارياً ، بما يعزز من قـدراته التنافسية محلياً ودولياً ، وقد اشتملت الخطة على عدد من المحاور جاء فى مقدمتها إدمـاج البنوك الصـغـيـرة والضعيفة فى كيانات كبيرة لتفادى مخاطر عدم انتظام الأداء المالى والنقـدى ، وكـذا توسيع قـاعـدة الملكيـة فى البنوك المشتركة من خلال بيع مساهمات البنوك العامة بها ، على أن يتم اسـتـخـدام المتحصلات فى إعادة الهيكلة المالية للبنوك العاملة .

وفى اسـتـجـابة لتلك التطورات شـهـد الجـهـاز المصـرفى عـدداً من عمليات الدمج والاسـتـحـواذ ، فى أعـقـاب انتـهـاء المهلة التى منحهـا البنك المركزى للبنوك العـاملة فى مـصـر لتـوفـيق أوضاعها - كما سبق الإشارة - وفى هذا الإطار نشير إلى ما يلى :-

- دمج بنك "مصر إكستريور" فى بنك مـصـر وذلك فى سبتمبر ٢٠٠٤ .
- الإعـداد لدمج البنك العقارى المصرى العربى مع بنك التعمير والإسكان .
- اسـتـحـواذ البنك العـربى الأفـريقى الدولى على بنك مصر أمريكا الدولى .
- اسـتـحـوذ البنك المصـرى الأمـريكى علـى فـروع أمريكان اكسبريس (فروع لبنك أجنبى).
- اندمـاج بنك كـريدى أجـريكول مع فـروع بنك كريدى ليونيه بمصر لينتج عن هذا الدمج بنك كاليون مصر.
- اسـتـحـواذ بنك كـاليـون الفرنسى على نحو ٧٤,٦ ٪ من البنك المصرى الأمريكى
- اسـتـحـواذ بنك الشـركـة المصرفية العربية على بنك بورسعيد الوطنى .
- اسـتـحـواذ البنك الأهلى سوسيتيه جنرال على نحو ٩١ ٪ من أسهم بنك مـصـر الدولى .
- اسـتـحـواذ بنك بيـريوس اليـونانى على ٦٩ ٪ من أسـهـم البنك المصـرى التجـارى ، ليـصـبح الاسم

الجديد للبنك "بيريوس - مصر" .

- استحواذ بنك لبنان المهجر (بلوم بنك) على نحو ٩٦,٧٨ ٪ من أسهم بنك مصر رومانيا ، ليصبح الاسم الجديد للبنك "بلوم - مصر" .

- دمج بنك المهندس فى البنك الأهلى المصرى فى أكتوبر ٢٠٠٥ وكذا دمج بنك التنمية والتجارة (التجاريون) فى البنك الأهلى فى نهاية ديسمبر ٢٠٠٥ .

- تقرر فى نهاية سبتمبر ٢٠٠٥ دمج بنك القاهرة فى بنك مصر خلال فترة تتراوح ما بين ٦ - ١٨ شهراً

وفيما يتعلق ببيع مساهمات عدد من البنوك العامة فى البنوك المشتركة ، نشير إلى ما يلى :-

- استحواذ بنك باركليز البريطانى فى مارس ٢٠٠٤ على الحصة المتبقية لبنك القاهرة (نحو ٤٠٪) فى بنك كايرو باركليز ليستحوذ بذلك على كامل أسهم البنك ، وتم تغيير اسم البنك ليصبح باركليز - مصر .

- بيع بنك القاهرة لحصته فى بنك مصر أمريكا الدولى .

- بيع بنك الاسكندرية حصته فى البنك المصرى الأمريكى

- بيع البنك الأهلى المصرى لحصته فى كل من البنك الأهلى سوسيتيه جنرال ، وبنك قناة السويس ، والبنك التجارى الدولى .

- بيع بنك مصر لحصته فيكل من بنك مصر الدولى وبنك مصر رومانيا .

- الإعلان عن قرار الحكومة خصخصة بنك الاسكندرية وذلك وفقاً للآلية التالية :

● نسبة ٧٥ ٪ - ٨٠ ٪ من أسهم البنك لمستثمر استراتيجى .

● نسبة ٥ ٪ للعاملين ببنك الإسكندرية .

● نسبة ١٥ ٪ - ٢٠ ٪ سيتم الاكتتاب فيها من خلال طرح عام فى بورصة الأوراق المالية بعد الانتهاء من بيع حصة المستثمر الاستراتيجى .

(د) الهيكل المتوقع للجهاز المصرفى .

فى ظل ما يشهده القطاع المصرفى حالياً من صراع محموم بين البنوك المحلية والأجنبية للاستحواذ على البنوك التى لم تتمكن من زيادة رؤوس أموالها فضلاً عن تصفية نشاط البعض الآخر أو إلغاء تسجيلها لدى البنك المركزى (عدد من فروع البنوك الأجنبية) ، فإنه من المقدر - وفقاً لما تشير إليه الأحداث الجارية - أن يقتصر هيكل الجهاز المصرفى فى خلال الفترة المقبلة على نحو ٣٠ بنكا على الأكثر .

وينتظر أن يتسم هيكل الجهاز المصرفى المصرى خلال الفترة القادمة بالسمات الرئيسية التالية :

● اقتصار عدد بنوك القطاع العام التجارية على بنكين فقط هما البنك الأهلى

المصرى وبنك مصر .

- خصخصة البنك العقارى المصرى العربى (قطاع عام) عبر إدماجه مع بنك التعميو الإسكان (بنك خاص) .

- تزايد النصيب النسبى للبنوك الأجنبية والعربية ضمن الجهاز المصرفى المصرى ، ويبرز ذلك بشكل واضح بالنسبة لكل من بنكى HSBC وباركليز البريطانيين ، وبنوك سوسيتيه جنرال ، و BNP باريبا ، وكاليون الفرنسية ، فضلاً عن بعض البنوك الخليجية واللبنانية التى تسعى للاستحواذ على الحصص المطروحة فى البنوك المشتركة ، أو البنوك التى لم تتمكن من زيادة رؤوس أموالها .

- سعى بعض البنوك الخاصة لزيادة نصيبها من السوق عبر الاستحواذ على بعض البنوك الأخرى (سعى البنك التجارى الدولى للاستحواذ على البنك الوطنى للتنمية ، وسعى بنك قناة السويس للاستحواذ على البنك المصرى المتحد) .

* **مؤشرات أداء الكيانات المصرفية الجديدة التى ستنشأ من عملية الاندماجات .**

أولاً : الاندماجات التى تقودها بنوك القطاع العام التجارية :

مثلت بنوك القطاع العام (تجارية ومتخصصة) على مدى عدة عقود مضت ـ ولا تزال ـ عصب الجهاز المصرفى المصرى ، فعلى الرغم من تنامى الوزن النسبى للبنوك الخاصة والأجنبية فى السوق المحلى إلا أن البنوك العاملة لا تزال تستحوذ على ما يربو عن نصف حجم معاملات الجهاز المصرفى ، كما لم تكن تلك البنوك بمنأى عن موجة الاندماجات التى شهدها القطاع المصرفى مؤخراً .

• الاندماج بين بنكى مصر والقاهرة .

جاء قرار رئيس الوزراء فى نهاية شهر سبتمبر ٢٠٠٥ بتعيين مجلس إدارة مشترك لبنكى مصر والقاهرة ، تمهيداً لدمج الثانى فى الأول (Mer-ger) خلال فترة تتراوح ما بين ٦ ـ ١٨ شهراً ، وهو الأمر الذى من شأنه دمج ثانى وثالث أكبر بنوك القطاع العام التجارية لخلق كيان مصرفى كبير ينافس على قمة الجهاز المصرفى ، فوفقاً للميزانيات المعتمدة فى يونيو ٢٠٠٤ ، تأتى مؤشرات أداء بنك مصر فى صورته الجديدة (بعد الاندماج) كما يلى :ـ

- ارتفاع حصة البنك من إجمالى المراكز المالية للبنوك لتبلغ نحو ٢١,٥ ٪ من إجمالى أصول الجهاز المصرفى .
- ارتفاع حصة البنك من إجمالى ودائع الجهاز المصرفى لتبلغ نحو ٢٥,٦٪
- ارتفاع حصة البنك من إجمالى القروض الممنوحة من الجهاز المصرفى لتبلغ نحو ٢١,٧ ٪ .
- ارتفاع نصيب البنك من إجمالى رؤوس أموال الجهاز المصرفى لتبلغ نحو ١٦,٧ ٪ .

- ارتفاع حصة البنك من إجمالى حقوق المساهمين بالجهاز المصرفى لتبلغ نحو ١٩,٦ ٪ .

- ارتفاع شبكة فروع ووحدات البنك ليمتلك أضخم شبكة على مستوى الجهاز المصرى تبلغ ٦٩٤ وحدة مصرفية .

إلا أنه على الجانب الأخر تبرز عملية الدمج المشار إليها عدد من التحديات بشأن صعوبة إدارة الكيان الجديد والذى سيكون مثقلاً بالعديد من المشكلات ومن أهمها مشكلة التعثر المصرفى والعمالة الزائدة وعجز المخصصات .

* **استحواذ البنك الأهلى على بنكى المهندس والتجارة والتنمية (التجاريون) :**

قام البنك الأهلى المصرى بالاستحواذ على كل من بنك المهندس وبنك التجارة والتنمية (التجاريون) فى شهرى أكتوبر وديسمبر ٢٠٠٥ على الترتيب ، وهو الأمر الذى من المقدر أن يتمخض عنه عدد من النتائج الإيجابية لا سيما على الوضع التنافسى للبنك ، مثال ذلك : الترتيب وهو الأمر الذى من المقدر أن يتمخض عنه عدد من النتائج الإيجابية لا سيما على الوضع التنافسى للبنك ، مثال ذلك :

- ارتفاع حصة البنك من إجمالى المراكز المالية للبنوك بنقطة مئوية واحدة ليستحوذ بذلك على نحو ٢١,٥ ٪ من إجمالى أصول الجهاز المصرفى .
- ارتفاع نصيب البنك من إجمالى ودائع الجهاز المصرفى بـ ١,٣ نقطة مئوية لتبلغ نحو ٢٤,١ ٪ .
- ارتفاع نصيب البنك من إجمالى القروض الممنوحة من الجهاز المصرفى بـ ٢,١ نقطة مئوية لتبلغ ٢٥ ٪ .
- زيادة عدد الفروع والوحدات المصرفية للبنك بعدد ١٢ وحدة مصرفية (٨ وحدات تابعة لبنك المهندس و ٥ وحدات تابعة لبنك التجاريون) .
- إتاحة نوعية جديدة من المعاملات المصرفية ، حيث يقدم كل من بنك المهندس وبنك التجاريون خدمات المعاملات الإسلامية .

يضاف إلى ما سبق أن قيام البنك الأهلى بدمج كل من بنك المهندس وبنك التجاريين لهو أمر يقود إلى تجنب خطر تصفية نشاط هذين البنكين وما كان سيحمله من التأثير بالسالب على السلامة المصرفية وانتظام الأداء المالى.

وعلى الجانب الآخر فإن عملية الاستحواذ المشار إليها تحمل فى طياتها عدد من التحديات التى تتطلب المواجهة الفعالة من البنك الأهلى المصرى يأتى فى مقدمتها مشاكل القروض غير المنتظمة بالبنكين المشار إليهما ، وكذا عجز المخصصات ، فضلاً عن تكاليف إعادة هيكلة الفروع الخاصة بكلا البنكين .

* **الوضع التنافسى لكل من البنك الأهلى وبنك مصر**

فى أعقاب عمليات الدمج

من خلال متابعة الميزانيات المعتمدة فى ٢٠٠٤/٦/٣٠ لكل مجموعة البنك الأهلى (متضمناً بنكى المهندس والتجاريون) مقارنة بمجموعة بنك مصر والقاهرة نتبين أن :

- احتلال مجموعة البنك الأهلى موقع الصدارة على قمة الجهاز على قمة الجهاز المصرفى المصرى فيما يتعلق بكل من المركز المالى والقروض .

- احتلال مجموعة بنك مصر موقع الصدارة فيما يتعلق بكل من الودائع ورأس المال ، وحقوق المساهمين .

الحصة السوقية للبنك الأهلى متضمناً بنكى المهندس والتجاريون مقارنة بمجموعة بنكى مصر والقاهرة طبقاً والميزانيات المعتمدة (فى ٢٠٠٤/٦/٣٠)

البيان	مجموعة البنك الأهلى المصرى			مجموعة بنك مصر		
	القيمة	الحصة السوقية ٪	الترتيب بعد الاندماجات	القيمة	الحصة السوقية ٪	الترتيب بعد الاندماجات
المركز المالى	١٣٨,٤	٢١,٨	١	١٣٦,٤	٢١,٥	٢
الودائع	١١١,٤	٢٤,١	٢	١١٨,١	٢٥,٦	١
القروض	٧٣,٩	٢٥	١	٦٤,٤	٢١,٧	٢
رأس المال	٢,٥٦	١٢,٦	٢	٣,٤	١٦,٧	١
حقوق المساهمين	٦,٠٠	١٨,٩	٢	٦,٢	١٩,٥	١
صافى الأرباح / حقوق المساهمين (٪)	٣,١ (١)			٣		

(١) تمثل صافى أرباح البنك الأهلى فى ٢٠٠٤/٦/٣٠ مخصوماً منها صافى خسائر العام فى بنك التجاريون (٣٠مليونجنيه) وصافى الخسائر فى بنك المهندس (١٢٣ مليون جنيه) وذلك فى ٢٠٠٤/١٢/٣١ .

(ب) الاندماجات بين البنوك الخاصة وتعاظم دور البنوك الأجنبية :

تسيطر البنوك الخاصة والمشتركة وفروع البنوك الأجنبية على نحو ٤٥,٣ ٪ من إجمالى أصول الجهاز المصرفى ونحو ٤٠.١ ٪ من الودائع ونحو ٣٩ ٪ من القروض وذلك فى نهاية يونيو ٢٠٠٤ .

وتتميز هذه البنوك - وبخاصة تلك التى يسيطر فيها الأجانب على حصة من رأس المال - بمجموعة من السمات المشتركة أبرزها :

- انخفاض معدلات الفائدة المعلنة على الودائع مقارنة ببنوك القطاع العام التجارية وبحيث يصل الفرق فى بعض الأحيان إلى ١٪ - ١,٥٪ (التجارى الدولى ، المصرى الأمريكى ، HSBC ، الأهلى سوسيتيه

جنرال ، كايرو باركليز).

- ارتفاع معدلات العائد على الأصـول وعلى حـقـوق المساهمين مقارنة بالبنوك العامة .
- ارتفاع معدلات التوظيف .
- جودة محفظة القروض .
- استهداف الشرائح العليا من عـمـلاء التـجـزئة والمشروعات .
- تمركز نشاطها فى مدينتى القـاهرة والإسكندرية وبعض المدن السياحية مثل الغردقة وشرم الشيخ وعدد من المدن الصناعيـة مـثل ٦أكـتـوبر والعـاشـر من رمضان .
- التنوع الكبيـر فى منظومة الخـدمـات المصـرفـيـة ، فبالإضافة إلى الخدمات الجديدة فى مجال التجزئة المصـرفـيـة ولا سـيـمـا القـروض الشـخـصـيـة والائتمان الاستهلاكى تقدم هذه البنوك بعض خدمات الصيرفة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأجهـزة التليفون المحمول .

كما تشير حزمة الخدمات التى يعرضها كل من سيتى بنك ، والقـاهرة بى إن بى باريبا ، و HSBC ـ مصر ، والأهلى سوسيتيه جنرال ، على مواقعهم على شبكة الإنترنت إلى طرح مجموعة ضخمة من الخدمات المتطورة فى مجالات التمويل للشركات Corporate Finance والصيرفة الاستثمارية بأقسامها المختلفة ، وآليـات تمويل التـجـارة للاستيراد والتصدير Trade Finance والتى يسـتـخـدم لتنفيذها كافة الإمكانيات المتوافرة لشبكة الفروع والمؤسسات التابعة لتلك البنوك على الصعيد الإقليمى والدولى .

وتشير مجموعة السمات سالفة الذكر إلى أن البنوك الخاصة والأجنبية صارت تمثل منافساً يعتد به فى السوق المصرية ، وأن الصغر النسبى لحجمها لم يعد يمثل عائقاً أمام تقدمها للحصول على الصفقات الضخمة (بل والفوز بها) باللجوء إلى آلية القـروض المشـتـركـة وتكوين مجموعات العمل Consortiun

ومن ناحية أخرى فإن هذه البنوك صـارت تنتـهـج استراتيجية جديدة تعتمد على زيادة رؤوس أموالها ، وتوسيع حجم ونطاق أعـمـالهـا ، وأصبحت تسعى للانتشار الجغرافى فى المدن الصناعية ولم تقصر نطاق تواجدها فى مدينتى القاهرة والإسكندرية فقط ، فبالإضافة إلى المتوقع فى شبكة فروع البنك التجارى الدولى بعد استحواذه على البنك الوطنى للتنمية (كما سـيـرد ذكـره) ، تشـيـر الاتجـاهات المعلنة للأهلى سويستيه جنرال و HSBC إلى السعى لتوسيع شبكة الفروع ، وبالتـالى فـإن التـواجـد الجـغـرافى لهـذه البنوك فى المناطق التى تنتشر بها بنوك القطاع العـام من شـأنه أن يزيد من حـدة المنافـسـة ، والصـراع على الحـصص السوقية للبنوك المختلفة فى تلك المناطق .

وتجدر الإشارة إلى أن عام

٢٠٠٥ قد شهد صراعاً محتدماً بين عدد غير قليل من البنوك الخاصة والمشتركة - لا سيما تلك التى يمتلك الأجانب حصصاً من رؤوس أموالها - لزيادة حصتها فى السوق المصرية ، سواء من خلال التوسع فى عدد الفروع أو القيام بالاستحواذ على بنوك أخرى ، وخاصة خلال التوسع فى عدد الفروع أو القيام بالاستحواذ على بنوك أخرى وخاصة فى ضوء التحسين الملموس فى أوضاع الاقتصاد المصرى ووجود توقعات قوية بنمو السوق المصرفية بنحو ١٠٪ سنوياً خلال الفترة ٢٠٠٤ - ٢٠٠٧ فضلاً عن التوسيع فى الفروع والاستحواذ على بنوك أخرى هما الخياران المتاحان فعلياً لزيادة أنصبتهما فى السوق المصرى ، فى ظل عدم منح تراخيص لبنوك أجنبية للعمل فى مصر منذ فترة طويلة .

وبعد استحواذ البنك الأهلى سوسيتيه جنرال على بنك مصر الدولى ، واستحواذ بنك كاليون على البنك المصرى الأمريكى ، وكذا الإندماج المرتقب بين كل من البنك التجارى الدولى والبنك الوطنى للتنمية ، من أهم هذه الحالات ، والتى من المتوقع أن تؤدى إلى تغيير كبير فى خريطة القطاع المصرفى المصرى .

وفيما يلى استعراض للأوضاع التنافسية المتوقعة لهذه البنوك بعد الانتهاء من عمليات الدمج والاستحواذ المرتقبة :

** <u>البنك التجارى الدولى (CIB)</u>

يعد البنك التجارى الدولى من أفضل البنوك الخاصة فى مصر وأعلاها فى مستويات الربحية ، وقد جاء ترتيب البنك فى قائمة أكبر ١٠٠٠ بنك على مستوى العالم فى عام ٢٠٠٤ فى المركز الخامس بين البنوك المصرية والمركز ٥٥ عربياً والمركز ٨٠٨ على مستوى العالم وفقاً لمعيار رأس المال الأساسى ، كما تصدر البنوك المصرية وفقاً لمعدل العائد على الأصول مسجلاً نحو ٢٪ ، والمركز ٣٤ عربياً والمركز ٢١٢ عالمياً .

ومن المتوقع فى حالة نجاح البنك فى مخططه للاستحواذ على البنك الوطنى للتنمية أن يرتفع المركز المالى للبنك ليبلغ نحو ٣٦,٥ مليار جنيه (٥,٣٪ من إجمالى أصول الجهاز المصرفى) وأن يبلغ إجمالى ودائعه نحو ٣١,٢ مليار جنيه (٦,٣٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى) وتسجيل القروض نحو ١٩,١ مليار (نحو ٦,٣ ٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى) ووفقاً لتلك المؤشرات يتوقع أن يأتى البنك التجارى الدولى فى المرتبة الثالثة على مستوى الجهاز المصرفى (بعد مجموعة البنك الأهلى والمهندس والتجاريين من ناحية والكيان الجديد لبنكى مصر والقاهرة من ناحية أخرى) من حيث إجمالى القروض وحقوق المساهمين متخطياً بذلك بنك الإسكندرية وأن يحتل البنك المرتبة الرابعة فى إجمالى الودائع والمركز المالى .

ومن ناحية أخرى فإن استحواذ البنك التجارى الدولى على البنك الوطنى للتنمية وهو أحد البنوك واسعة الانتشار داخل عدد من محافظات الوجهين البحرى والقبلى (٦٨ فرعاً منها ١٩ فرعاً إسلاميا سيؤدى إلى الانتشار السريع ومنخفض التكلفة للبنك التجارى الدولى ليصل عدد فروعه إلى ما يزيد عن ١٢٠ فرعاً .

** **البنك الأهلى سوسيتيه جنرال :**

من المتوقع أن يتضاعف المركز المالى للبنك الأهلى سوسيتيه جنرال بعد قيامه بالاستحواذ على بنك مصر الدولى ، ليسجل إجمالى أصوله نحو ٢٩,٦ مليار جنيه (٤,٣٪ من إجمالى أصول الجهاز المصرفى) وأن يصل إجمالى ودائعه إلى نحو ٢٥,٥ مليار جنيه (٥,١ ٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى) وتسجل القروض نحو ١٤,٨ مليارا (نحو ٤,٩٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى)، ووفقاً لتلك المؤشرات يتوقع أن يأتى بنك الأهلى سوسيتيه جنرال فى المرتبة الخامسة على مستوى الجهاز المصرفى من حيث إجمالى الأصول .

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم رفع رأس المال المرخص به للبنك إلى ٢,٥ مليار جنيه فى اجتماع الجمعية العامة غير العادية يوم ٣٠ نوفمبر ٢٠٠٥

** **بنك كاليون - مصر :**

نجح بنك كاليون - مصر فى الاستحواذ على البنك المصرى الأمريكى وهو الأمر الذى من شأنه ارتفاع إجمالى أصول البنك من ٣,٨ مليار جنيه إلى نحو ١٤,٥ مليار جنيه (نحو ٢,١ ٪ من إجمالى الجهاز المصرفى) وارتفاع ودائعه لتبلغ نحو ١٢,٢ مليارا (٢,٥ ٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى) والقروض لتبلغ نحو ٤ مليارا (١,٣ ٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى) ، وحقوق المساهمين لتبلغ نحو ١,١ مليارا (٣,٤ ٪ من الإجمالى على مستوى الجهاز المصرفى).

• وختاماً نشير إلى عمليات الدمج والاستحواذ التى شهدها الجهاز المصرفى المصرى وتلك المتوقع حدوثها خلال الشهور القليلة القادمة تعد خطوة كبيرة على طريق إصلاح الجهاز المصرفى ، وعامل حاسم فى إطار السعى لحماية البنوك المصرية من مخاطر التهميش ومساعدتها على الانخراط فى الاقتصاد العالمى .

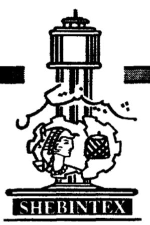
المصادر :

١ - د. نبيل حشاد ، دمج واستحواذ البنوك فى مصر : الفرص والمحاذير ، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل ٧٩ مارس ٢٠٠٣ .

٢ - أ. محمد عبد الرحيم الشافعى ، دمج وإدماج البنوك ، المركز الدولى للدراسات المستقبلية والاستراتيجية " قضايا " ... محاولة لبلورة تطورات جارية ، العدد الثامن ، السنة الأولى ، أغسطس ٢٠٠٥ .

٣ - البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، أعداد مختلفة .

٤ - الجريدة الرسمية ، العدد ٢٤ مكرر ، الصادر فى ١٥ يونيو ٢٠٠٣ ■


شبينتكس
SHEBINTEX

توصيات المؤتمر الذى أقامه المركز الاستراتيجي للمال والإدارة

القاهــرة / ســـبتمبر ٢٠٠٦ م

المقدمة :

الأبحاث العلمية المقدمة :

أولاً : دعم القرار بالمحاسبة الاستراتيجية (السبب الرئيسى لإنقاذ وإنجاح المنظمات).

ثانياً : المواكبة الإدارية للتحديات .

ثالثاً : التقنيات فى الموازنات الحديثة تبعاً للتطور الاقتصادى والاجتماعى والتاريخى .

رابعاً : إعداد الجيل الثانى واستراتيجيات النجاح للمديرين الجدد .

خامساً : أسرار الربحية وإدارة التدفقات النقدية بالمنهجية الرباعية لكسب الثروة وتحقيق الحرية المالية .

سادساً : المنهج الحديث فى التطوير الإدارى للمنظمات .

سابعاً : أثر العوامل الاقتصادية على جودة الأداء المهنى للمراجعة .

هذا وبعد عرض المحاور السابقة وبعد المزيد من المناقشات التى تمت من جانب السادة المشاركين وأصحاب القرار فقد اجتمعت اللجنة العلمية للمؤتمر وتوصلت إلى العديد من التوصيات .

وكان أهم هذه التوصيات مايلى :

أولا : أهمية تحول المنظمات من المعلومات إلى المعرفة فالمعلومات تعبر عن المدخلات (البيانات) والمخرجات (المعلومات) التى تصاغ فى خلاصات أما المعرفة فمدخلاتها مقدمات منطقية أو مسلمات أو حقائق ومخرجاتها استدلالات ونتائج وقرارات .

ثانياً : ضرورة تهيئة المنظمات (لإدارة المستقبل) التى سوف تصبح قسماً منفصلاً مستقلاً بذاته يمثل دعامة وقائية للمنظمة (وليس امتدادا للإدارة العامة فى المنظمة كما يحدث حالياً) وظائفها الموازنة بين المطالب المتناقضة الناتجة عن الأهداف قصيرة وطويلة الأمد والموازنة بين الطلبات والرغبات المتناقضة للموظفين والعملاء وحملة الأسهم والموردين .

ثالثاً : ضرورة تحول الوحدات الاقتصادية إلى المحاسبة الاستراتيجية التى تحتوى على كافة أنواع المعرفة بالمنشأة لتوافقها مع المتغيرات المحيطة و تحولها من الحالة الثابتة للأرقام إلى حالة الحركة المستمرة رغم وجود أرقام ثابتة فى الموازنة التقديرية تبعاً للمتغيرات ومترابطة مع التنفيذ الفعلى .

رابعاً : أهمية تحقيق النتائج بالتركيز على التوازن بين التخطيط ومنح الصلاحيات وبين تحديد احتياجات العملاء وفرق العمليات بالمنظمة .

خامساً : ضرورة التركيز على

الموضوعات الهامة والمجالات المفيدة و استخدام قاعدة التمكين بالتدخل فى العمل بنسبة ١٠٪ وترك الموظفين لإنجاز ٨٠٪ والتدخل فى المراجعة والتقييم بنسبة ١٠٪.

سادساً : أهمية التحول فى المنظمات لاستخراج الربح الحقيقى من النتيجة إلى السبب (المقدمات المنطقية) لأن النتيجة ما هى إلا محصلة وليست مولداً للربح .

سابعاً : ضرورة الاهتمام بالقيادة الحقيقية والموهبة فى القطاع العام لكونها أكثر إلحاحاً مع تنوع مصادر الدخل والتمويل مما يتطلب رؤية أوضح وأعمق لتخطيط طريقة عمل المحركات الاقتصادية فى القطاع العام .

ثامناً : ضرورة التفكير المستمر فى منشآت القطاع العام فيما يجب أن ينجح للتحول نحو الأفضل وكيفية مواجهة القيود الإجرائية والبيروقراطية بالابتكار فالوجود يعنى التغيير بدون توقف .

تاسعاً : أهمية تحقيق أعلى درجات الإنتاجية ليس بإنجاز مزيد من العمل فى وقت أقل ولكن بوضع نظام للتفكير وترتيب المهام لإيجاد أسلوب يساعد على العمل بعيداً عن الضغوط فالعقل وظيفة للتفكير والابتكار وليس تخزين المعلومات أو الأفكار .

عاشراً : الوصول إلى أقصى الإمكانيات الشخصية بالأفكار للسيطرة على الأفعال والوصول بها لأقصى مدى فالناجحون فى عالمنا الحالى هم الذين يفكرون بطريقة قصوى للوصول إلى الحل الأفضل وأهم ما يمكن تحقيقه .

حادى عشر : ضرورة تفهم تأثير العولمة على سير اقتصاديات وطننا والتحولات الضرورية للاستفادة من العولمة لتحقيق النجاح فى الاقتصاد المعولم وأثره على جودة الأداء المهنى للمراجعة .

ثانى عشر : التأكيد على ضرورة إعداد الجيل الثانى للمديرين الجدد بالكفاءة اللازمة والفعالية فى إنجاز المهام الصحيحة بطريقة ناجحة وبأقل قدر من الموارد مع التركيز على آفاق الموظف وقدراته المستقبلية أكثر من النظر لأدائه الحالى وإمكانياته فى تحويل الأزمات لتوقعات .

ثالث عشر : ضرورة تخطيط العلاقة بين التطوير الإدارى والجودة الشاملة و (٦) سيجما وخطوات تطبيق الخطة فى هياكل التطوير الإدارى فى المنظمات ،

رابع عشر : يجب على المنظمات إدخال استراتيجيات النمو فى نظام أعمالها بغرض زيادة العائدات بصورة أسرع من نمو الإنتاجية بالتركيز على احتياجات أصحاب المصالح ككل لأن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة لتقليل المشاكل فقط منهجاً لا يتسبب فى النمو ولا يفيد أحدا على المدى الطويل كما أن التركيز على إرضاء العملاء فقط لن ينتج عملاء راضين .

خامس عشر : أهمية كشف أسرار الربحية وإدارة تدفقاتها النقدية بالمنهجية الرباعية لكسب الثروة وتحقيق الحرية المالية .

سادس عشر : ضرورة تفهم التقنيات فى تطور أساليب إعداد الموازنات الحديثة (الرقابية) وتطبيق ما يتوافق منها مع أهداف وخطط واستراتيجيات المنشأة ■

قراءات

متابعة لـ « جدوى المشروع »

- خريطة الطريق فى دراسة الجدوى.
- التسعير والأسعار وأشياء أخرى.
- الأسعار المحاسبية.
- قراءات مؤشرات ربحية الاستثمار.
- دليل الربحية.

دكتور
محمد الباز

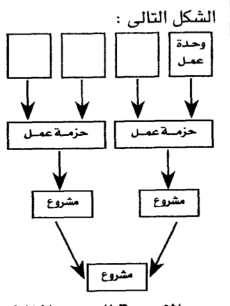
خريطة الطريق فى دراسة الجدوى :-

البحث فى جدوى الأشياء هو من أمور العقل والحكمة قبل أن يكون من ضرورات ومتطلبات عالم المال والأعمال ... والبحث - أى بحث - والدراسة - أية دراسة - ما لم تتم وفق منهج سليم تأتى نتائجها عكسية فتضر بدلاً من أن تفيد ... وأولى خطوات المنهج الذى نتبناه فى هذا الصدد هو الوقوف عند «اعتبارات حاكمة» قبل المشروع فى البحث عن جدوى أى شئ ... ذلك لأن قبل أن نسأل كيف تدق الأجراس يجب أن نتحقق أولاً من وجود الجرس ذاته .

وتلك الاعتبارات الحاكمة تتمثل فى ثلاثة أبعاد أساسية هى ...

البعد الأول : المعرفة والإدارك والرؤية فبالنسبة للمعرفة يلزم أن ننظر للمشروع الذى نريد البحث فى جدواه على أنه «نظام+ إدارة» يدور حول فكرة ، ويكون له غرض أو هدف ... ودورة حياة وينطوى على علاقات متشابكة ، كما تكون له خصوصية يتميز وينفرد بها ... ثم إنه ينطوى على صراع تلزم إدارته .. وقد أوضحنا هذا البعد الأول فيما تناولناه.

أما البعد الثانى : وهو الإدراك فإنه يتمثل فى الوعى بأن هناك مدخلا متكاملا لمكونات برنامج البحث فى الجدوى فكل ما نبحث جدواه ينظر إليه على أنه «برنامج» ينطوى على عدة «مشروعات » وأن كل مشروع تكون له عدة مهام ... وأن كل مهمة عبارة عن حزمة من الأعمال وأن كل حزمة أعمال تتكون من وحدات من العمل والجهد وذلك على نحو ما يتضح من الشكل التالى :



وبالنسبة للبعد الثالث الخاص بالرؤية فإنه يعنى أن تكون لدينا خريطة الطريق الواضحة المعالم لأى مشروع نريد البحث فى جدواه وتلك

الخريطة توضح ويتم قراءتها على النحو التالى :

إن المشروع يدور حول فكرة وأن له دورة حياة Life Cycle تمر بأربع مراحل ... المرحلة الأولى هى البدء أو البداية ... والمرحلة الثانية هى البناء أو التنفيذ ... والمرحلة الثالثة هى النضج أو النمو ... والمرحلة الرابعة هى الإنهاء أو النهاية .

فبالنسبة لمرحلة البدء أو البداية يتم فيها اختيار المشروع واختيار مدير المشروع ثم تنظيم المشروع وتخطيطه والتفاوض بشأن موارده ومدخلاته ... ويلزم أن تكون البدايات سليمة وصحيحة حتى تصبح وتسلم المراحل التالية لها .

أما مرحلة البناء أو التنفيذ فإنها تتناول موازنة المشروع وجدولته ومخططه المالى والإدارى والمعلوماتى ... وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ، ووضع نظم الرقابة فى إدارة المشروع .

وبالنسبة لمرحلة النضج أو النمو فإنها تعنى باستمرارية المشروع ونموه وتوسعه وزيادة إنتاجيته التشغيلية والمالية ... وتعنى أيضاً بعوامل النجاح وعوامل الإخفاق بالنسبة للمشروعات والأسباب الكامنة وراءها .

أما مرحلة إنهاء المشروع أو انتهائه فإنها تعنى البدائل والصيغ المختلفة لإنهاء المشروع مثل الإغلاق الكلى أو الجزئى أو الكامل والإندماج فى مشروع جديد كما تعنى بمستقبل إدارة المشروع .

وهكذا يتضح أن خريطة الطريق بالنسبة للبحث فى جدوى أى مشروع إنما هى دراسة تسبق وجود المشروع وهى عناية تلازم المشروع فى مختلف مراحله ولجميع عناصره وهى فى النهاية نظام متكامل ومنهج منضبط يمتلك من الأدوات والآليات التى يمكن أن تعظم العائد أو تخفض الخسائر أو تخرج المشروع من الحلبة بسلام ودون أن يخلف وراءه مشكلات يصعب وقد يستحيل علاجها ... والجدوى فى كل ذلك هى الاستمرار بنجاح أو الانسحاب بأمان فى التوقيت الصحيح وبالأسلوب السليم .

التسعير والأسعار وأشياء أخرى :-

عن التسعير والأسعار فى دراسات الجدوى عرضنا لعدة أساليب ومناهج فى هذا الصدد وهى :

- التسعير الاقتصادى .
- التسعير على أساس التكلفة الكلية .
- التسعير على أساس العائد المستهدف .
- التسعير على أساس التكلفة المتغيرة وهامش من الربح .
- وإذا كانت تلك هى طرق التسعير الأساسية فإن هناك طرقاً أخرى للتسعير لعل من أهمها ما يلى :-

■ التسعير على أساس القيمة المدركة **perceived value**

■ التميز السعرى أو التسعير التفاضلى للطلب **demand differential pricing**

■ التسعير وفقاً للسعر السائد going rate pricing

■ تسعير العروض أو العروض التنافسية compe-titve bidding

والسؤال الذى يتأسس عليه التسعير فى كل تلك الطرق والأساليب هو ما الأهداف التى تسعى إليها أية شركة أو أى استثمار من خلال عملية التسعير وفى هذا الصدد فإن هناك عدة أهداف تسعى إليها المشروعات يمكن أن نذكر منها هنا عشرة أهداف وهى :

(١) المحافظة على حصة معينة من السوق .

(٢) تحقيق أكبر حصة ممكنة فى السوق .

(٣) الوصول إلى حجم مبيعات معين أو مستهدف .

(٤) مواجهة المنافسة القائمة أو المتوقعة فى السوق .

(٥) تحقيق عائد معين على الاستثمار .

(٦) تحقيق أقصى عائد ممكن على الاستثمار .

(٧) تحقيق رقم أو نسبة ربح معينة .

(٨) تحقيق أقصى ربح ممكن.

(٩) الوصول إلى سعر مستهدف فى خلال مدى زمنى معين .

(١٠) التدرج السعرى من الأقل إلى الأكبر .

هذا ومن المهم فى هذا المجال ضبط العلاقة بين هامش الربح وسعر البيع ؟ فماذا نقصد بذلك ؟

يقصد بهامش الربح أو ما يطلق عليه أحياناً حافة الربح النسبية المحقق من الربح فى كل جنيه مبيعات وتحسب بقسمة صافى الربح التشغيلى على صافى المبيعات مضروباً فى ١٠٠٪ فإذا افترضنا أن صافى الربح التشغيلى ٥٠ ألفا وصافى المبيعات كوحدات ٥ ألاف وحدة فإن نسبة هامش الربح : ٥٠٠٠٠٠ ٪ ٥٠٠٠ ٪ ١٠٠٪ = ١٠ ٪

كما يمكن تحديد نسبة هامش الربح الإجمالى كنسبة من أسعار البيع فإذا كان سعر بيع الوحدة ١٠٠ جنيه وتكلفته ٨٠ جنيها فإن هامش الربح يكون ٢٠ جنيها للوحدة أى ٢٠٪ من سعر البيع أو ٢٥٪ من التكلفة .

وعندما تجد الإدارة أن هناك انخفاضاً فى نسبة هامش الربح فإن هذا يعتبر مؤشراً يستدعى العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية وإعادة النظر فى سياسات التسعير وتفعيل الحوافز الخاصة بخفض التكلفة وتحسين مستوى جودة المنتج وتحسين ظروف المنافسة إلى غير ذلك من العوامل اللازمة لرفع هامش الربح profit margin وسوف نعرض فى هذا الإطار إلى مفاهيم أخرى فى هذا الصدد وهى أسعار الظل وتحليلها بالنسبة للاستثمار والعمل .

الأسعار المحاسبية :ـ

مازال موضوعنا يتعلق بالأسعار والتسعير فى دراسة الجدوى الاقتصادية .. ونتوقف هنا عند تساؤل هام فى هذا الصدد وهو : ماذا

نفعل إذا كانت الأسعار فى الأسواق لا تعكس القيمة الاقتصادية لأنها تنطوى على تشوهات ... فبعض أسعار السلع تطرح فى الأسواق بقيمة تختلف عن قيمتها الفعلية « خذ مثلاً السلع المدعومة مثل رغيف العيش ، كما أن الأجور التى تدفع فى إطار مجتمعات أو شركات أو أعمال معينة قد لا تعكس القيمة الاقتصادية للعمل الذى تدفع مقابلة ... فى مثل هذه الحالات التى لا تعكس فيها الأسعار فى السوق المحلية القيمة الاقتصادية يستخدم فى إطار الدراسات المالية والاقتصادية ما يعرف بالأسعار المحاسبية Ac- counting Prices أو أسعار الظل Shadow Prices لأغراض التقييم الاقتصادى لتكاليف وإيرادات المشروع رغم ما قد يوجه إليها من انتقادات وما قد تنطوى عليه من غموض .

فماذا نعنى بالأسعار المحاسبية أو أسعار الظل أو الأسعار الاعتبارية ؟

سعر الظل أو السعر المحاسبى هو السعر الذى نعدل وفقاً له أسعار بعض الموارد أو العناصر والسلع والخدمات وصولاً إلى التكلفة الاقتصادية لها أو تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost

ويستلزم ذلك تقييم مدخلات ومخرجات المشروع بالأسعار العالمية السائدة التى تعتبر هنا بمثابة الأسعار المحاسبية أو أسعار الظل ... وتشمل التكلفة والتأمين ونفقات الشحن أو ما يعرف بالسعر سيف CIF وهو يمثل تكلفة الاستيراد بالعملة الأجنبية المحولة إلى العملة المحلية باستعمال سعر الظل وليس سعر التحويل الرسمى . ثم تضاف تكاليف النقل إلى موقع المشروع بالعملة المحلية ... وتعامل المخرجات من سلع وخدمات بنفس الطريقة حيث تقاس بالسعر «سيف» أيضاً .

ويستخدم سعر الظل عندما تكون أسعار السوق لا تعبر عن التكلفة أو القيمة الاقتصادية للسلع والخدمات مثل دعم أسعار بعض السلع والخدمات الضرورية للاستهلاك الشعبى أو سياسات تقييد الأسعار والأجور وبعض الخدمات الاجتماعية مما يجعل أسعارها فى السوق لا تعكس العادل لها وتكون بعض الأسواق لا سيما فى الدول التابعة غير متكاملة أو مكتملة ولكنها أسواق صغيرة متناثرة أو مفتتنة Fragmented ويعوزها العديد من ضوابط البناء الهيكلى للسوق المتكامل .

لهذا وفى مثل هذه تلك الأحوال تستخدم الأسعار المحاسبية لاستبعاد تأثير العوامل الداخلية (التى تتضمنها سياسات وإجراءات نفرضها الدولة).

والعوامل الخارجية (المتمثلة فى أسعار صرف العملات وخلل الميزان التجارى وميزان المدفوعات ... إلخ)

وبشكل عام ، فإنه كلما كان العنصر أو المورد نادراً كان

سعر الظل بالنسبة له أكبر من السعر المدفوع والعكس صحيح .

وقد تكون الأجور فى بعض الدول والمجتمعات بعيدة عن التكلفة الاجتماعية للعمل مما يتطلب قياسها وفق أسعار فرض العمل البديلة أو المناظرة أى الأسعار المحاسبية.

كما يمكن استخدام سعر الظل بالنسبة لقياس تكلفة رأس المال Cost of Capital ويعتمد ذلك على معدل الخصم وإنتاجية رأس المال وعلى مدى الرغبة فى إعادة استثمار قيمة الدخل المتولد من رأس المال حيث يجب أن يستند معدل الخصم إلى معدل الفائدة الحقيقية فى السوق .

مؤشرات ربحية الاستثمار :-

فى مسيرتنا المتواصلة لدراسة الجدوى توقفنا عند محطات كثيرة بدأت بالجدوى البيئية للمشروع ثم الجدوى التسويقية وبعد ذلك تناولنا الجدوى الفنية والهندسية ثم كانت المحطة الرابعة وهى الجدوى المالية وها نحن فى المحطة الخامسة الخاصة بالجدوى التجارية والتى تناولنا فيها أساليب وأدوات عديدة وصلت بنا إلى كيفية تحليل ربحية الاستثمارات وفى هذا الصدد كانت لدينا أدوات ثلاثة هى :-

الأولى : صافى القيمة الحالية NPV .

والثانية : معدل العائد الداخلى IRR .

والثالثة : دليل الربحية PI.

وقد عرضنا للطريقة الأولى وهى صافى القيمة الحالية NET PRESENT VAIUE والطريقة الثانية معدل العائد الداخلى INTER-NAL RATE RETURN

وقبل أن نقدم الأداة الثالثة وهى دليل الربحية PRO-FILABIHILY INDEX نتوقف عند بعض الأسئلة التى أرسل بها بعض القراء الأعزاء ... ولعل من أهم تلك الأسئلة ما بعث به مجموعة من القراء أطلقوا على أنفسهم رابطة دراسة الجدوى وقد أعجبتنى تلك التسمية لأنه وربما من المرات النادرة التى أجد فيها مجموعة تلتقى معاً عند حقل من حقول المعرفة تطلقه على نفسها ... وقد أثار هؤلاء تقنية كيفية قراءة مؤشرات أو نتائج دراسة الجدوى ؟ وهل تعتمد على طريقة واحدة تراها هى الأفضل أو الأنسب فى تقييم ربحية الاستثمار أم أنه يمكن استخدام أكثر من طريقة فى هذا الصدد ؟.

والسؤال على هذا النحو ينطوى على بعدين أو شقين البعد الأول منها ينصرف إلى كيفية قراءة النتائج أو المؤشرات وأراه سؤالاً بالغ الأهمية فى هذا السياق للاعتبارات التالية :

١ - الاعتبار الأول هو تعدد حلقات أو جوانب دراسة الجدوى بيئية وتسويقية وفنية ومالية وتجارية واجتماعية ولكل حلقة أو بعد من هذه الأبعاد

مهامه ومؤشراته التى توضح مدى الجدوى فى كل مجال من تلك المجالات نحن هنا أمام مؤشرات نوعية ترتبط بكل نوع أو مجال من مجالات الجدوى وهذا الاعتبار يعنى أن القاعدة الأولى فى قراءة مؤشر الجدوى البيئية يجب قراءتها من خلال ربطها بالجدوى البيئية للمشروع والمؤشرات التسويقية يلزم قراءتها من خلال ربطها بالجدوى السوقية للمشروع وهكذا .

٢ ـ الاعتبار الثانى ، تعدد أساليب أو طرق وأساليب تقييم الجدوى فى كل حلقة أو جانب وعلى سبيل المثال هنا فإنه فى مجال تقييم ربحية الاستثمارات فإن لدينا أساليب ثلاثة هى كما أشرنا صافى القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلى ودليل الربحية أى أنه لا يوجد فى إطار كل جانب من دراسة الجدوى وأسلوب أو طريقة واحدة ولكن عدة أساليب وطرق ويعنى هذا الاعتبار أن القاعدة الثانية فى قراءة مؤشر الجدوى هى قراءته فى ضوء دلالته الذاتية وعلاقته بالمؤشرات الأخرى فى ذات مجال فتقرأ مثلاً مؤشر صافى القيمة الحالية من حيث دلالته الذاتية فهو يجب ألا يقل عن الصفر وكلما زادت قيمته الموجبة زادت جدوى الفرصة الاستثمارية هذا عن دلالة مؤشر صافى القيمة الحالية فى ذاته ثم يجب مقارنة دلالة هذا المؤشر بالمؤشرات الأخرى فى نفس المجال مثل معدل العائد الداخلى فإذا كان مؤشر صافى القيمة الحالية له قيمة موجبة ملحوظة وكذلك كان معدل العائد الداخلى للمشروع ترتفع مقارنة بتكلفة الاقتراض أو سعر الفائدة فكل ذلك يؤيد جدوى الفرصة الاستثمارية وهكذا .

دليل الربحية :ـ

لكل شئ علامة ودليل للنمو دليل ربحية الاستثمارات ؟ .. ذلك هو الأسلوب الثالث الذى نقيس به ربحية الاستثمارات أنه دليل الربحية PROFIT-ABILITY INDEX ويختصر بالحرفين (PI) وقد عرضنا لأسلوبين آخرين هما صافى القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلى (IRP)..

ويطلق على أسلوب دليل الربحية أحياناً أسلوب تحليل التكلفة والعائد COST-BENEFIT ANALYSIS ويختصر (C/BA) وذلك لأن هذا الأسلوب يعطينا مقياساً لقدرة وحدة النقد المستثمرة ـ دينار ـ دولار ـ جنيه .. الخ . على تحقيق عائد طوال فترة

عـمـر المشـروع والمعـيـار المستخدم فى القياس هنا هو الواحد الصحيح فكلما زادت قـيـمـة دليل الربحـيـة على الواحد الصحيح زادت قدرة المشروع على تحقيق الربح فى حين يعنى الرقم الأقل من واحد صـحـيـح بأن صـافى القيمة الحالية للمشروع تكون سالبـة ومن ثم لا تشـجع على الاسـتـثـمـار ويقـاس دليل الربحـيـة بنسـبـة التـدفـقـات النقدية الداخلة إلى التدفقات النقدية الخـارجـة بعد خـصـم كل منهـا بمعـامل خصم يعـادل سعر الفائدة على القروض أو الفـائدة المدفـوعـة فـعـلاً أو المتوقع دفعها .

فـإذا افـتـرضنا بالنسـبـة لمشـروع مـعين أن القـيـمـة الحـاليـة للتـدفـقـات النقـدية الداخلة مـخـصـومـة بسـعـر خـصم ٨٪ مثـلاً هـى ٢٩٥ ألف جنيـه وأن القـيـمـة الحـاليـة للتدفـقـات النقـدية الخـارجة مخصومة بنفس سعر الخصم هى ٢٤٥ ألف جنيه فـإن دليل الربحـيـة فى هذه الحـالة يسـاوى القـيـمـة الحـاليـة للتـدفـقـات النقـدية الداخلة مقسومة على القيمة الحالية للتدفـقـات النقـدية الخارجة ٢٩٥ ألفـا / ٢٤٥ ألفـا وهـى تسـاوى ١,٢ وهو مـؤشـر ـ أو دليل ـ يعكس قـدرة المشـروع على تحقيق ربحية جيدة فكل جنيـه واحـد مـسـتـثـمـر فى المشـروع يمكنه تحـقـيق ربحـاً يعادل عشـرين قرشـاً بالسـعـر الحقيقى طوال حياة المشروع وهذا يعنى بطريقـة أخـرى أن المشـروع حـينمـا يتـعـرض لانخفـاض فى قيـمة تدفـقـاته الداخلة والخارجة خلال عمره الاقـتصـادى بنسـبـة ٨ ٪ فـإنه يسـتطيع تغطيـة تكاليـفـه الاستثمارية التشغيلية ويحقق ربحـيـة على الجنيـه قـدرها عشرون قرشاً أى ٢٠ ٪ .

ونسـتطيع أن نحسب دليل الربحـيـة بالطريقـة السـابقـة عند مـعدلات خصم مختلفـة وكلمـا ارتفع مـعـدل الخـصم المستـخدم كلما انخفض دليل الربحـيـة فـعند مـعدل خصم ١٠٪ مثـلاً يكون دليل الربحية بالأرقام المفـتـرضة ١,٠٩ بدلاً من ١٠٢ عند معدل خصم ٨ ٪ وعند مـعـدل خـصم ١٥ ٪ يصـبـح دليل الربحـيـة ٩٩٨ وهكذا كلمـا ارتفع مـعـدل الخصم انخفضت قيـمة دليل الربحية .

وفى حالة استخدام معامل خـصـم ١٥ ٪ فى منالنـا المفترض هنا تصبح قيمة دليل الربحية أقل من واحد صحيح وهذا يعنى أن قـيـمـتـه هنا سـالبـة ويعنى أن الجنيـه المستثمر لا يستطيع استرجاع قيمته الحقيقية إضافة إلى عدم قدرته على تحقيق ربح ولكن هل يمكن اسـتـخـدام مـعـدل خـصم التـدفـقـات الداخلة يخـتلف عن مـعـدل الخصم للتدفقات الخارجة ؟

وهل يمكن أن يتغير معدل الخصم المسـتـخـدم مع ثبـات العـمـر الاقـتـصـادى للمشـروع ومـا هو الوضع لو افـتـرضنا العكس وهو ثبـات مـعـدل الخـصم مع تغـيـير العـمـر الاقـتـصـادى للمشـروع ■

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الايرانية للاستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ انجليزى مسرح وممشط. مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو. خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من اوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع:-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط:-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الانتاج = ٥٢٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك:-
  الطاقة = ٢٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا. الدنمارك. بلجيكا. فرنسا. اسبانيا. انجلترا. ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان. تايوان. كوريا. سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب. تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ اجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)